

Univerzita Karlova v Praze
Fakulta sociálních věd
Institut ekonomických studií

Bakalářská práce

2009

Pavel Hait

Univerzita Karlova v Praze
Fakulta sociálních věd

Institut ekonomických studií

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

JZD AK Slušovice- hospodářský zázrak za socialismu

Vypracoval: Pavel Hait
Vedoucí: Doc. Ing. Karel Půlpán, Csc.
Akademický rok: 2008/209

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně a použil pouze uvedené prameny a literaturu. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna veřejnosti pro účely výzkumu a studia.

V Praze dne 10. 5. 2009

Pavel Hait

Poděkování

Rád bych na tomto místě poděkoval svému konzultantu Doc. Ing. Karlu Půlpánovi, CSc. za odbornou pomoc v průběhu tvorby práce . Můj dík též patří Doc. Ing. Františku Čubovi, CSc., a několika dalším bývalým významným manažerům JZD AK Slušovice za poskytnutí cenných studijních materiálů a dalších informací.

Bibliografický záznam

Hait, P. (2009). *JZD AK Slušovice- hospodářský zázrak za socialismu*. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut ekonomických studií, 2009. 70 s. Vedoucí bakalářské práce Doc. Ing. Karel Půlpán, CSc.

Abstrakt:

Jednotné zemědělské družstvo Agrokombinát Slušovice bylo výrazným fenoménem tzv. pozdního socialismu. Cílem této bakalářské práce je především rozebrat příčiny a důsledky jeho velkých hospodářských úspěchů, a to nejen v oblasti zemědělské prvovýroby. Nejprve je nastíněn systém řízení ve firmě Baťa, který má se slušovickým systémem mnoho společných prvků. Další část je věnována počátkům družstva včetně uvedení zásadních bariér rozvoje, které muselo překonat. Třetí kapitola rozebírá řídicí mechanismus družstva s důrazem na analýzu metod financování, dále se práce věnuje popisu komplexního pojetí lidských zdrojů, tj. nejen jejich výběru, ale též motivaci a vzdělávání. Opomenut nezůstává bohatý sociální systém pro zaměstnance. Též jsou důkladně rozvedeny velké investiční programy - vrchol vnitropodnikového dlouhodobého plánování. Závěrečná část je věnována problematice politických vlivů a tlaků na fungování Slušovic. Text výrazně obohacují komentáře bývalých družstevních top-manažerů pro tento účel autorem získané.

Název práce	JZD AK Slušovice- hospodářský zázrak za socialismu
Autor	Pavel Hait
E-mail autora	pavelhait@gmail.com
Vedoucí práce	Doc. Ing. Karel Půlpán, Csc.
E-mail vedoucího práce	pulpan@fsv.cuni.cz
Akademický rok	2008/2009
Klasifikace JEL	N84
Klíčová slova	agrokombinát, jednotné zemědělské družstvo, kolektivizace

Abstract:

Agriculture cooperative agro-combine Slušovice was the phenomenon at the time of so-called late socialism. The aim of this bachelor thesis is mainly to analyse the reasons and the effects of its great economic success, not only at the field of agriculture basic industry. At the beginning, the management system in the Bat'a's company is sketched out because it has many similarities with Slušovice management. Next part is devoted to the description of the commencement of the cooperative including the biggest obstacles that had to be dealt with. The core of the thesis reports the organizational structure of the cooperative with the emphasis on the analysis of financing methods then continues to the specification of human resources management, it means not only the selection of workers, but also their motivation and education. Wide social programme for employees is also discussed. Careful attention is put on the description of vigorous investment projects as the highest peak of the long-term planning. The last part is spent on the characterisation of political influences and the pressures on the cooperative. Text is enriched by the comments of the former cooperative's top-managers that were collected by the author for the purpose of this thesis.

Title	JZD AK Slušovice- economic wonder in socialism
Author	Pavel Hait
Author's e-mail	pavelhait@gmail.com
Supervisor	Doc. Ing. Karel Půlpán, Csc.
Supervisor's e-mail	pulpan@fsv.cuni.cz
Academic year	2008/2009
JEL classification	N84
Keywords	agrocombine, agriculture cooperative, collectivization

Obsah

Seznam tabulek, grafů a obrázků	vii
1. Úvod	1
1.1 Baťův systém firemního řízení	2
1.2 Baťova sociální politika	6
1.3 Zhodnocení Baťova systému	7
2. Kolektivizace	8
2.1 Situace v ČSR	8
2.2 Počátky JZD Slušovice	10
2.2.1 Kousek historie	10
2.2.2 JZD Slušovice v letech 1952 - 1963	12
3. Čubův systém řízení	14
3.1 Růst JZD Slušovice v letech 1963 - 1989	14
3.2 Struktura řízení	20
3.3 Formy řízení	22
3.3.1 Koncepční řízení	22
3.3.2 Operativní řízení	23
3.4 Vnitropodnikový ekonomický systém	26
3.4.1 Vnitropodniková banka	27
3.5 Financování podniku	29
4. Lidské zdroje	32
4.1 Motivace pasivních pracovníků	33
4.2 Motivace aktivních pracovníků	34
4.2.1 Porovnání Baťova a Čubova systému motivace	35
4.3 Příjímání řízení „nemanuálních“ pracovníků	36
4.4 Příjímání řízení čerstvých absolventů škol	37
4.5 Přetahování zaměstnanců z jiných podniků	38
4.6 Mzdová diferenciacce	39
4.7 Vzdělání zaměstnanců	40
5. Sociální systém	42
5.1 Děti, mládež (budoucí členové JZD)	43
5.2 Současní členové JZD	43
5.3 Bývalí členové JZD	45
5.4 Sport (= marketing)	46
6. Kombinát	49
6.1 Zahraniční obchodní činnost	50
6.2 Věda a vývoj	52
6.3 Inovace výrobků	54
6.3.1 Překonané výrobky	54

6.4	Rozvojové výrobní programy	55
6.4.1	Strategické programy.....	55
6.4.2	Velké programy.....	58
6.5	Budování dopravní sítě.....	59
6.5.1	Dálnice.....	59
6.5.2	Vodní cesta Odra-Dunaj-Labe	59
7.	Politické vlivy	61
7.1	Období socialismu	61
7.2	Snaha o záchranu, rozpad.....	63
8.	Závěr.....	65
	Prameny, literatura, internetové zdroje	68

Seznam tabulek, grafů a obrázků

Tabulka 1.1.1.	Porovnání mezd u Bati a v ČR	5
Tabulka 1.1.2.	Množství úspor zaměstnanců ve vnitropodnikové bance.....	5
Tabulka 2.1.1.	Srovnání JZD s tradičním družstvem.....	9
Tabulka 3.1.1.	Připojování jiných JZD k JZD Slušovice.....	16
Tabulka 3.1.2.	Výkony a zisk JZD AK Slušovice	18
Tabulka 3.2.1.	Prezentace organizační struktury JZD AK Slušovice	21
Tabulka 3.5.1.	Dotace pro JZD AK Slušovice	29
Tabulka 4.6.1.	Průměrné platy v JZD AK Slušovice.....	40
Tabulka 5.4.1.	Odvětvová struktura pracovníků v JZD AK Slušovice, 1998	50
Tabulka 6.3.1.	Hodnocení družstevního výrobku.....	54

Graf 2.2.1. Vývoj počtu obyvatel ve Slušovicích 1850- 1950	11
Graf 3.1.1. Průměrná roční dojivost krav	19
Graf 3.1.2. Vývoj počtu obyvatel Slušovic od r. 1962.....	19
Graf 6.2.1. Faktory přírůstku zisku v r. 1987	53
Graf 6.2.2. Faktory přírůstku zisku v rámci vědeckotechnického rozvoje v r. 1987....	53
Obrázek 3.1.1. Rozloha JZD Slušovice v roce 1988	17
Obrázek 3.4.1. Rozdělení hospodářského výsledku	27

1. Úvod

Jednotné zemědělské družstvo Agrokombinát Slušovice – jedno z nejvýkonnějších družstev svého druhu v dobách československého pozdního socialismu. V chudém valašském kraji vznikl kolos, který svojí výjimečností zajímal jak vysoké státní představitele, tak prostý lid. Místní předseda František Čuba se choval velmi flexibilně, neustále zdokonaloval řízení „své firmy“. Dlouhodobá koncepční práce zde započala již v 60. letech, o dvacet let později vyústila nejen v produkci světově špičkových výrobků. Družstvo se chovalo tržně, nové trhy aktivně vyhledávalo a agresivně na ně vstupovalo. Kladlo důraz na marketing, reklamu a image. Ve Slušovicích se pořádaly sportovní či kulturní akce, kam se sjížděli lidé z celého širokého okolí. Podnikové prodejny určené pouze pro vlastní družstevníky nabízely často větší sortiment zboží než TUZEX. Vysoce postavení návštěvníci z celého světa si zde podávaly kliku, stejně tak kontroly StB...

Sametová revoluce až na několik výjimek znamenala takřka úplný konec publikování o systému řízení tohoto družstva, což považuji za velmi nešťastné. Dle mých údajů byla na toto téma od změny režimu publikovaná jediná (!), a to navíc značně útlá a populárně psaná publikace¹. Slušovice se vinou mnoha útoků ze strany vysoce postavených politiků i vlastních zaměstnanců stávají velmi nevhodnou vizitkou, což pravděpodobně zapříčinilo ono vakuum, které moje práce vyplňuje. Popisuje družstvo co nejobektivněji, nicméně takřka všechny klíčové materiály vyšly za dob socialismu, tudíž bylo nelehkým úkolem důsledně je analyzovat a zbavit tendenčnosti. Studiu tématu mé práce předcházelo pochopení řízení firmy Baťa, které má se Slušovicemi mnoho společných prvků. Hlavní rysy Baťova konglomerátu jsou uvedeny v úvodu. Další kapitola popisuje proces kolektivizace, jehož zevrubné studium jsem rovněž bral v potaz jako nutnou prerekvizitu. Kapitoly 3, 4, 5 a 6 tvoří hlavní část mého snažení o ucelený a netendenční pohled na řídicí mechanismus a jeho implikace v jednom z nejslavnějších československých JZD. Kapitola 3 popisuje strukturu a formu slušovického systému řízení, dále vnitroekonomický systém a financování podniku. Následující kapitola řeší problematiku lidských zdrojů – nejen vyhledávání nových pracovníků, ale také jejich motivaci, vzdělání, kariérní růst... Navazuje část o sociálním systému, tj. jakým způsobem se

¹ Mám na mysli knihu: Trnka, F.: Zlínští podnikatelé T. Baťa a F. Čuba. Praha: East Publishing, 1998

družstvo staralo o zaměstnance. Zde hraje významnou roli popis profesionálního sportu jako nástroje nejen pro rozptýlení a pobavení družstevníků, ale také pro velká celodružstevní setkání, a v neposlední řadě i jako vhodného artiklu pro intenzivní reklamu družstva v ČR i zahraničí. Kapitola číslo 6 mapuje „to, co dělalo Slušovice Slušovicemi“ v očích veřejnosti. Vysvětluje totiž důsledky onoho podnikatelského systému, který byl ve Slušovicích vytvořen. Vysoké zisky umožňovaly investice do vědy, výzkumu, uskutečnění velkých vývojových programů a rychlý růst objemu zahraničního obchodu. V poslední části jsou v hlavních obrysech vysvětleny hlavní politické vlivy, kterým se družstvo muselo přizpůsobovat. Všemi kapitolami prostupují komentáře vrcholných manažerů družstva, kteří pro práci poskytli mnoho informací, v běžně dostupných zdrojích nesehnatelných. Závěr shrnuje autorův pohled na systém řízení JZD AK Slušovice ve světle dnešní doby.

Za výrazného předchůdce systému řízení ve Slušovicích se dá považovat firma Baťa. Působila v jiné době, v jiném režimu, v jiném odvětví... Přesto došel Tomáš Baťa² i slušovický předseda František Čuba³ k podobným závěrům, co se týká maximalizace efektivity řízení firmy.

Tomáš Baťa pocházel z ševcovské rodiny. Již od dětství pojal nedůvěru a později otevřenou nenávisť k družstevnictví. Jeho otec ho vedl k samostatnosti a pracovitosti. Tomáš, ač se mu nedostávalo formálního vzdělání, se projevoval již od mládí jako vynikající ekonom, brzy si založil vlastní firmu s příznačným názvem Baťa. Po počátečních nezdarech se mu díky nadlidskému nasazení začalo nebývale dařit. Postupně budoval velmi efektivně fungující konglomerát, který produkoval nejen boty, ale též nespočet ostatních výrobků a doplňkových služeb. Rád bych alespoň ve stručnosti nastínil hlavní prvky jeho systému, který firmu Baťa dovedl k nevídanému rozkvětu.

1.1 Baťův systém firemního řízení

Baťa se snažil vzbudit maximální odpovědnost pracovníků za vykonanou práci. „*Podnik byl primárně rozdělen na závody, jednotlivé závody byly pak podle jednotlivých výrobních oborů*

² Tomáš Baťa se narodil 3. dubna 1896 ve Zlíně. Dokončil 5. ročník obecné školy. Roku 1984 si se sourozenci založil obuvnickou živnost. Z malé firmy se postupně stal rozsáhlý konglomerát. Zemřel 12. června 1932 po letecké havárii.

³ Doc. Ing. František Čuba, CSc. Se narodil 23. ledna 1936 v Březové, okres Zlín. Vystudoval Střední zemědělskou technickou školu v Opavě, v letech 1955- 1960 pak Vysokou školu zemědělskou v Praze. V letech 1960-1963 pracoval na Zemědělském odboru ONV v Gottwaldově. V letech 1963 – 1989 zastával v JZD AK Slušovice funkci předsedy

*rozděleny na skupiny a teprve skupiny se dělily na jednotlivá oddělení. Nejmenší jednotka byla vždy tak velká, aby ji mohl zvládnout jeden bezprostřední vedoucí.*⁴ Každý vedoucí pracovník měl přesně stanoven rozsah povinností. Nejmenší organizační jednotka se nazývala dílna. Byla takřka úplně nezávislá, měla vlastní materiální i finanční prostředky. Práce mistra dílny by se dala přirovnat k práci podnikatele. V průběhu procesu tvorby výrobku si dílny mezi sebou jednotlivé polotovary vzájemně prodávaly, což zajišťovalo vysokou kvalitu výrobků, způsobenou častými kontrolami probíhajícími při každém prodeji. Mezi dílnami zabezpečujícími stejný úsek výroby vznikala značná konkurence, což přispívalo k vysoké efektivitě. Tato „Baťova samospráva dílen“ byla ve své době prvkem zcela novátorským.

Každý zkušenější zaměstnanec, jehož množství a kvalita vykonané práce se dala jednoznačně posoudit, měl nárok na podíl ze zisku dílny. Výše spoluúčasti byla určována nadřízenými orgány na základě jeho pracovního výkonu. Vyšší pracovníci měli zavedenu nejen účast na zisku, ale i na ztrátě. Toto zcela jednoduché pravidlo přirozeně řešilo problém kvality vedoucích pracovníků – kdo na vysokém postu nebyl schopen odvádět plánovaný výkon, dostával se do velké finanční ztráty a dříve či později musel přestoupit na nižší post. Naopak, pokud pracovník aspiroval na vyšší post, musel nejdříve složit kauci (její výše závisela na důležitosti žádané pozice), která by kryla jeho případné ztráty.

*„Práce podle předpokladu je mohutná idea. Člověk mající před očima cíl své práce, dovede najít prostředky k jeho uskutečnění i tehdy, když jsou mu okamžitě neznámý.“*⁵ Snahy o plánování u Baťů vyvrcholily v roce 1924, kdy byla stanovena „desetiletka“. Překonala se o více než 100 %. Plánovací útvar neexistoval, plány navrhovali vedoucí jednotlivých oddělení. Z těchto údajů se sestavovaly plány dlouhodobé, ty byly poté rozdělovány až na jednotlivé dny (!), mistr rozdělil tento plán mezi zaměstnance, tudíž manuální pracovníci denně věděli, jaký objem práce mají vykonat. Plánování podniku bylo jednou z hlavních náplní sobotních porad vedení podniku. Všichni se oslovovali jako „spolupracovníci“, pouze T. Baťovi se říkalo „šéf“. Rozebíralo se plnění plánu za uplynulý týden a takto se daly objevit náznaky potíží již v zárodečné podobě.

*„Dělejme třeba sebenepatrnější věc, ale dělejme ji nejlépe na světě.“*⁶ Bylo důsledně dbáno na nutnost pořádku a disciplíny na pracovišti. Toto pravidlo vycházelo od samotného Bati.

⁴ Nádvořík, J.: Baťův systém řízení do roku 1939. Praha: Impuls, 1990, s. 10

⁵ Baťa, T.: Úvahy a projevy. Praha: Institut řízení, 1990, s. 63

⁶ Toman, M.: Škola práce a podnikání s Tomášem Baťou [online]. c2005 [cit. 11-11-2008]

<http://www.zlin.estranky.cz/clanky/batuv-system-_batismus_/skola-prace-a-podnikani-s-tomasem-batou>

Ten byl přísný především na sebe a tím šel podřízeným pracovníkům příkladem. Neskrýval svůj prostý původ, ale neviděl v něm překážku k dosažení světovosti. Nikdy se nespokojil pouze s průměrem.

Tomáš Baťa je spojován především s obuvnictvím. Nicméně je třeba zdůraznit, že si brzy uvědomil ekonomickou výhodnost plynoucí z velkého konglomerátu⁷. Nejprve si firma začala zřizovat pobočky v souvislosti s předvýrobními a povýrobními službami pro obuv, dále budovala vlastní prodejny připravované vlastním stavebním oddělením, za účelem tvorby reklamních filmů byly založeny Filmové ateliéry Zlín atd... Později již intenzivně hledá všemožné mezery na trhu, kde by bylo možno dosáhnout zisku, především zřizováním rozmanitých služeb a výrob pro své vlastní zaměstnance.

T. Baťa věděl, že fungování podniku závisí na odbytu, proto podřídil technologii a výrobu trhu. Nejprve pečlivě prozkoumal daný trh a až poté plánoval, jaké konkrétní produkty a za jaké ceny bude nabízet. Expandovalo se do zahraničí, v zemích, kde stála v cestě vysoká obchodní cla, zakládala firma soběstačné dceřiné výrobní organizace, nicméně centrum bylo stále ve Zlíně.

„*Lidem myšlení, strojům dřinu.*“⁸ Baťa absolvoval na počátku 20. století několik cest do Ameriky, z nichž si odnesl především pochopení pro co nejširší nasazení strojů do výroby. V tomto kroku viděl cestu k uvolnění lidského potenciálu, který se poté mohl věnovat duševně náročnějším pracovním činnostem. Zpočátku firma stroje dovážela, později vzniklo oddělení konstruktérů s cílem navrhovat rozličná zařízení šitá na míru podnikovým potřebám. Konstruktéři velmi často jezdili do zahraničí, aby zjistili nové informace a trendy⁹. Na začátku 30. let byl též vybudován špičkový výzkumný ústav.

Účast na zisku způsobila zefektivnění výroby a také nárůst průměrných mezd. Nicméně platy jednotlivých skupin zaměstnanců se velmi (až několikanásobně) lišily dle jejich pracovní výkonnosti. Mzdy výrazně převyšovaly celorepublikový průměr, jak ilustruje následující tabulka vyjadřující průměrné týdenní mzdy (v Kč):

⁷ Konglomerát znamená, že pod střechem jedné korporace a spojeny jednou vnitřní organizací koexistují podniky spadající i do velmi odlišných odvětví. – Citováno dle: Mlčoch, L.: *Institucionální ekonomie*. Praha: Karolinum, 2005

⁸ Janda, P.: *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada, 2004, s. 32

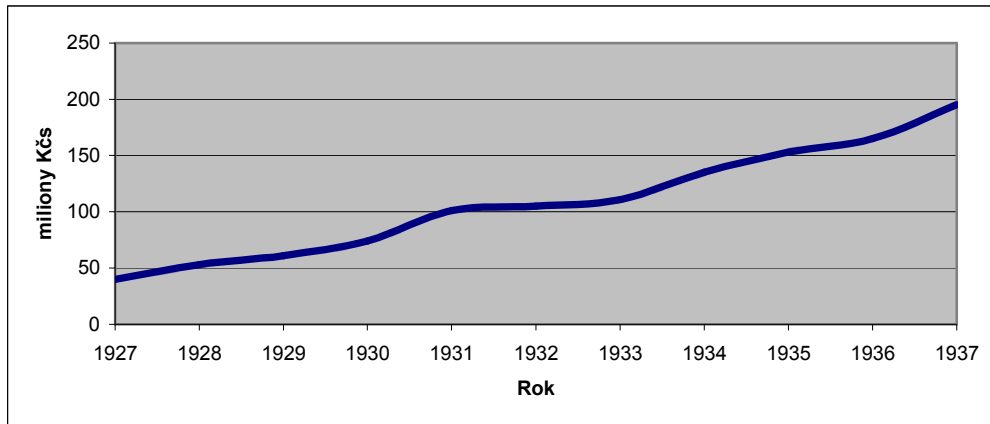
⁹ Dnes se tomuto prvku vzdělávání říká „benchmarking“, Baťa byl podle dostupných informací jeden z prvních který ho využíval. Nutno dodat, že průkopnických manažerských technik, které pochází od Baťů, existuje mnoho, jejich kompletní popis výrazně přesahuje rozsah úvodu této práce

Tabulka 1.1.1. Porovnání mezd u Baťa a v ČSR¹⁰

Mzdová kategorie	Baťa	ČSR
Kvalifikovaní odborní dělníci	400	270
Nekvalifikovaní odborní dělníci	280	150
Učňové	180	100

Mzdy vedoucích pracovníků se již kvůli vysoké míře osobní hmotné zainteresovanosti aproximovat nedaly, nicméně rovnaly se mnohonásobku dělnických mezd. Všichni zaměstnanci měli možnost ukládat si peníze na svá konta do vnitropodnikové banky, kde o ně bylo velmi dobře postaráno – 10% úrokem p.a., podobně vysoký úrok jim nenabídla žádná tehdejší spořitelna. V roce 1937 se množství úspor na zaměstnaneckých účtech blížilo 200 milionům Kčs, jak demonstruje následující přehled:

Tabulka 1.1.2. Množství úspor zaměstnanců ve vnitropodnikové bance¹¹



Podnik tyto peníze intenzivně investoval, zaměstnanci se tak stávali jeho kapitálovými spoluvlastníky. Podnik jim mohl tak vysoký úrok nabízet, neboť jeho investice byly velmi ziskové. Rostla jeho nezávislost na bankách, protože rozšiřoval výrobu především z těchto vnitřních zdrojů. Vklady též posilovaly u zaměstnanců pocit soudržnosti s podnikem, pracovník se snažil ještě více firmě pomáhat, aby mu na oplátku mohla stále nabízet takto vysokou míru zhodnocení úspor. Pro vedení to byl závazek neustálého hledání takových investic, jejichž výnos bude překračovat nabízenou úrokovou míru.

¹⁰ Pochylý, J.: Baťova průmyslová demokracie. Praha: Utrin, 1990, s. 35

¹¹ Pochylý, J.: Baťova průmyslová demokracie. Praha: Utrin, 1990, s. 25

1.2 Baťova sociální politika

První nesmělé pokusy o systematickou péči o zaměstnance na území našeho státu probíhaly již v 19. století. Jednalo se například o průmyslníka Vojtěcha Alberta Lannu (1805-1866) či generálního ředitele Vítkovických železáren Pavla Kupelwiesnera (1843-1919).

Tomáš Baťa byl v mnoha prvcích sociální politiky světovým průkopníkem. „*Jeho historický význam jako geniálního manažera a tvůrce ucelené soustavy podnikového řízení je nejen v tom, že vybudoval ve své době jeden z největších podniků v Evropě, ale i v tom, že se stal výzkumným realizátorem neobyčejně progresivní sociální politiky vůči svým zaměstnancům.*¹²“ Výměnou za tvrdé a nekompromisní pracovní nasazení nabízel podnik zaměstnancům nejen vysokou mzdu a možnost „kariérního“ růstu, samozřejmostí byla lékařská péče na špičkové úrovni, mnoho podnikových zařízení sloužících ke stravování, vzdělání, zábavě... Bydlení se dalo pořídit velmi výhodně – pronájem i prodej bytů byl uskutečňován za velice nízké ceny. Velmi přesným ukazatelem kvality života v té době byla bezesporu spotřeba potravin. Za celorepublikovým průměrem zaostával Zlín ve spotřebě piva (72 %) a chleba (57 %), naopak okolo dvojnásobku se dosahovalo ve spotřebě masa a mléka¹³. Město Zlín se stalo unikátem díky své moderní architektuře. Je jednou z nejvýznamnějších ukázek funkcionalistického stylu. Na prvním místě ve své jedinečnosti stojí zlínský mrakodrap. Tato 77,5 metru vysoká budova o 16 podlažích držela ve své době primát v kategorii nejvyšší budovy na území tehdejší první republiky. Často opomíjeným faktem, který má ovšem značný vliv na kvalitu života, je Baťova snaha o vytvoření „*města zeleně*“. Nemám na mysli jen parky v centru, nicméně také zachování hlubokých lesů obklopujících město.

Nemohu nezmínit Baťův přístup ke vzdělání. Uvědomil si důležitost kvalifikace svých podřízených. Postupem doby byl vytvořen vnitropodnikový školský systém s názvem „*Baťova škola práce*“. Zde docházelo ke značnému propojení teorie a praxe, výuka byla neodmyslitelně spjata s prací. Po prvních dvou letech školy postupovala třetina nejlepších na dvouletou průmyslovou mistrovskou školu, jejíž nejlepší absolventi pokračovali na vyšší průmyslové škole. Zlín se postupně stával magnetem pro mladé i dospělé žadatele o práci.

¹² Lednický, V.: Sociální politika Tomáše Bati [online]. c2001 [cit. 2008-11-12] <www.bata-konference.utb.cz/2001/czech/referaty/lednický.doc>.

¹³ Ivanov, M.: Sága o životě a smrti Jana Bati a jeho bratra Tomáše. Vizovice: Lípa, 1998, s. 382

Chci na tomto místě zdůraznit, že mnou popisované základní teze systému řízení a sociální politiky musely fungovat dohromady. Síla Baťova řízení spočívá právě v jejich kombinaci.

1.3 Zhodnocení Baťova systému

Baťa byl v mnoha ohledech novátorem světového formátu. Vytvořil samostatný, ucelený a vysoce funkční systém řízení. Bohužel, mnoho prvků z tohoto systému bylo zapomenuto a v dobách současných či dávno minulých v naší zemi znovuobjevováno ze zahraničí.

Baťovské dílo se nástupem komunismu k moci zdálo být zničeno. Tzv. batismus se stával častým terčem komunistického režimu, ale v lidech z regionu jeho odkaz v podobě metod a přístupu k práci žil dál. Zanedlouho se nedaleko Zlína začal vyvíjet nový, významný podnik, od firmy Baťa na první pohled naprosto odlišný. Přesto v něm byl odkaz a spojitost s podnikavým duchem baťovců více než zřetelný. Pomalu se rodily „Čubovské Slušovice“, na první pohled s firmou Baťa naprosto neslučitelné a neporovnatelné.

Tomáš Baťa v rozhovoru s novinářem Maxem Hellerem:

„Mé dílo nemůže zaniknout a nezanikne. Tyto budovy – možná budovy, komíny, stroje – to jsou jen hromady cihel a starého železa. Ale můj systém zůstane k užitku všem, kteří přijdou po nás... Naše práce a zajištění pro budoucnost spočívá především v řešení problémů a v tom, že se snažíme systematicky vynalézati, mysliti, že usilujeme o pokrok.“¹⁴

¹⁴ Jan Pivečka a jeho život plný bot [online]. c2005 [cit. 2008-11-23] <<http://batastory.net/milniky/bata--zivot-plny-bot>>

2. Kolektivizace

2.1 Situace v ČSR

Pod pojmem kolektivizace se skrývá přeměna soukromého zemědělství v kolektivní. Tento proces probíhal v Československu v podstatě od totálního převzetí moci komunisty v roce 1948 do konce padesátých let.

Československo bylo zemí s velmi hlubokou selskou tradicí, samostatně hospodařící rolníci odjakživa patřili k elitě, která svým způsobem formovala charakter celého národa a zakládala si na své nezávislosti¹⁵. V poválečných letech prosakovaly do našeho státu informace ze Sovětského svazu o hladomorech a bídě jako následku násilného zavedení sovchozů a kolchozů¹⁶. KSČ byla v ČSR na venkově poměrně slabá, minimálně zpočátku své nadvlády, tudíž musela volit opatrný přístup, jak vyplývá z úryvku projevu Klementa Gottwalda 29. února 1948 na Václavském náměstí: „*Jednoduše chceme, aby vám už nikdy nikdo nemohl lhát o tom, že se u nás budou dělat kolchozy. Napříště pamatujte, že každý, kdo k vám přijde s takovým šuškaním na vesnici, patří k záškodníkům a rozvratníkům, které jsme právě z našeho veřejného života vyhnali, a žeňte ho také svinským krokem.*“¹⁷ Nicméně jeho skutečné záměry vystihuje známý výrok ze schůze KSČ o dva měsíce později, po rozhovoru se Stalinem na Krymském poloostrově: „*Říkal jsem Stalinovi výslovně, že o kolchozech nebudeme mluvit, že je budeme dělat. On s tím souhlasil.*“¹⁸

JZD stojí na třech pilířích: elán, lán a plán¹⁹!

Základem kolektivizace se stalo vytváření jednotných zemědělských družstev. Účast znamenala odevzdání soukromého majetku souvisejícího s rostlinnou, později i živočišnou výrobou do kolektivního vlastnictví a následnou práci na družstevní zemědělské výrobě. Nátlak pro vstup do družstva byl za Gottwalda velmi intenzivní²⁰.

¹⁵ Blažek, P. – Kubálek, M.: Kolektivizace venkova v Československu a středoevropské souvislosti. Praha: Dokořán, 2008, s. 77

¹⁶ Označení pro kolektivní zem. družstva

¹⁷ Blažek, P. – Kubálek, M.: Kolektivizace venkova v Československu a středoevropské souvislosti. Praha: Dokořán, 2008, s. 119

¹⁸ Jech, K.: Soumrak selského stavu. Praha: Ústav pro soudobé dějiny AV ČR, 2001, s. 15

¹⁹ Holá, E. – Vichterek, M.: Neobyčejná doba. Praha: Svoboda, 1980, s. 335

²⁰ K určitému uvolnění došlo při nástupu Antonína Zápotockého do funkce prezidenta v roce 1953, což mělo za následek masové odhlašování z JZD

Družstevnictví mělo v naší zemi velkou tradici, nicméně je třeba ihned dodat, že JZD se od dřívějších družstev velmi lišilo. Kontrastní rozdíly jsou uvedeny v následující tabulce:

Tabulka 2.1.1. Srovnání JZD s tradičním družstvem

	JZD	Tradiční družstvo
Členství	Nedobrovolné	Dobrovolné
Pozice členů	Zaměstnanci	Hospodáři
Rozhodovací	Předseda	Členská schůze
Podíly členů	Neurčeny	V závislosti na vkladu

Nová JZD nevznikala dobrovolným sloučením tehdy na vesnici existujících družstev, ale sloučením ze zákona, tedy rozhodnutím nikoli členů, ale zákonodárců, ve skutečnosti z vůle a rozhodnutí ÚV KSČ²¹.

Díky silné agitaci, při níž se zdůrazňovala péče o rozvoj a pokrokové dění na venkově²², se dařilo družstva na konci 40. a začátku 50. let postupně zakládat. Dle stupně kolektivizace se dělila na 4 typy, což mělo velmi jednoduchý motiv: snažit se zemědělce – soukromníky do úplného družstevničení nalákat postupně.

Ve IV., nejvyšším typu, je již zisk rozdělen pouze dle jednotek práce, vůbec nezáleží na tom, kolik kdo do družstva vložil. Tento typ je již takřka identický se sovětským kolchozem, jehož zavádění se venkov tolik bál. V pozemkových knihách patří sice půda stále jednotlivým zemědělcům, ale ve skutečnosti zavedením tohoto typu JZD soukromé vlastnictví v ekonomickém smyslu zcela zaniká.

Nejostřeji se zasahovalo proti bohatým sedlákům- kulakům²³. Ti často najímali pomocnou pracovní sílu, komunisté je proto označovali za vykořisťovatele a nepřátele režimu. Bohaté sedlácké rody se na vesnicích těšily značnému respektu, často působily ve vedení obce. Komunisté věděli, že musí připravit důmyslný plán, jak této skupině obyvatelstva podřezat větev. Zvyšovali jim povinně odváděné dávky, jejich děti vylučovali ze škol, neustále je obviňovali z problémů, ve kterých se zemědělství nacházelo...

Družstva se rodila do velmi nevhodných podmínek. Chybělo odborné vedení, technika a vybavení, též podpora ze strany matky v podobě KSČ zaostala za očekáváním.

²¹ Hověžáková, I.: Kolektivizace[online]. c2001 [cit. 2008-12-11]

<<http://www.fit.vutbr.cz/~krivka/oldpersonal/kolektivizace.htm>>

²² Burešová, J.: Zemědělství Olomouckého kraje na přelomu 40. a 50. let 20. století. In: AUPO, Historica 27-1996, Olomouc 1998, s. 106

²³ Spolu s tímto označením, znamenajícím rusky „pěst“, se majetným sedlákům říkalo také vesniční boháči (navrženo Klementem Gottwaldem)

Nástup Antonína Zápotockého v roce 1953 se nesl v duchu mírného uvolnění. Strana začala usilovat o odstranění přehmatů a chyb, které se dříve při zavádění a správě JZD děly. Velmi přínosným krokem bylo částečné umožnění kulakům podílet se na vedení družstva, někteří straničtí představitelé k nim získávali příznivý postoj²⁴.

Ve druhé polovině 50. let se počet a stav družstev zkonsolidoval, na konci 50. let již můžeme hovořit o vítězství kolektivizace, neboť drtivá většina zemědělské půdy už nebyla v soukromých rukách. Na počátku kolektivizace v ČSR existovalo 35 159 usedlostí zařazených do kategorie středních hospodářství (20-50 ha), V roce 1957 zůstalo v této kategorii pouze 1251 usedlostí. Kolektivizace venkova zcela evidentně výrazně změnila jeho majetkovou i sociální strukturu²⁵.

2.2 Počátky JZD Slušovice

2.2.1 Kousek historie

Slušovice leží ve Zlínském kraji, na okraji regionu Valašsko. Přírodní podmínky pro zemědělství jsou zde nepříznivé. Převážná část pozemků je na mírném svahu, louky a pastviny dokonce i na příkrých svazích, většinu území tvoří podzoly, nejrozšířenějším druhem půd jsou středně jílovité. Na náhorních planinách a svazích jsou půdy promíseny různou mohutností kamením, které značně ztěžuje obdělávání²⁶. Zemědělská půda byla navíc velmi roztroušena kvůli mohutnému komplexu lesů, jenž do ní zasahoval. Pěstovaly se zde tudíž méně náročné rostliny, především žito a oves. Výnosy byly nízké, stejně jako kvalita vypěstovaných plodin. Zemědělství tudíž sloužilo pouze jako částečná obživa, hlavní práci nacházeli lidé v průmyslu či alespoň v nějaké domácí výrobě. Hornaté Valašsko bylo a je krajem chudým, s čímž je neodmyslitelně spojena nízká životní úroveň. Slušovice navíc trpěly kvůli značné absenci dobrého dopravního spojení. První velkou změnu zažila tato obec díky růstu firmy Baťa v nedalekém Zlíně. Mnoho Slušovjanů, stejně jako v případě ostatních městeček a obcí v okolí Zlína, našlo u Bati práci a dobrý výdělek. Kvůli poměrně malému počtu obyvatel neměly Slušovice mnoho peněz na investice, rozšiřování občanské vybavenosti tudíž probíhalo většinou na dluh. Peníze poskytovala často firma Baťa, například

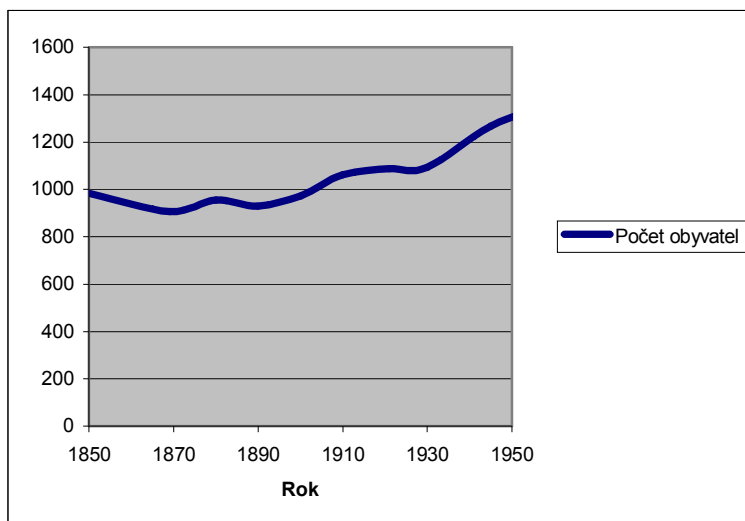
²⁴ Jech, K.: Soumrak selského stavu. Praha: Ústav pro soudobé dějiny AV ČR, 2001, s. 38

²⁵ Blažek, P. – Kubálek, M.: Kolektivizace venkova v Československu a středoevropské souvislosti. Praha: Dokořán, 2008, s. 11

²⁶ Trnka, F.: Ekonomika a řízení JZD Slušovice. Slušovice: Agropublik, 1984, s. 22

na novou školní budovu si obec v roce 1933 půjčila od Bařů 750 000 Kč, načež měla po dobu dvaceti let každoročně splácet 56 176 Kčs²⁷. Postupné zlepšování životních podmínek ilustruje pozvolný růst počtu obyvatel²⁸ od poloviny devatenáctého století do roku 1962, kdy František Čuba převzal JZD Slušovice.

Graf 2.2.1. Vývoj počtu obyvatel ve Slušovicích 1850- 1950



Děti dědily půdu po rodičích, tímto předáváním z generace na generaci bylo docíleno značného pouta mezi daným rodem a jeho půdou. Představovala jakousi životní jistotu pro případ, že by nebylo dostatek práce v továrně, byla tím nejcennějším, co vlastnili. Vztah ke kolektivizaci byl tudíž ve Slušovicích negativní. Lidé nebyli na půdě existenčně závislí a osobní vlastnictví tohoto „rodinného zlata“ pro ně bylo především otázkou cti. Důležitou roli hrála též skutečnost, že žádný z místních větších zemědělců nebyl členem KSČ. Soukromí zemědělci intenzivně vzdorovali nátlakovým akcím přemlouvajícím ke vstupu do JZD. Otázka založení JZD se ve Slušovicích na popud zákona o JZD projednávala od první poloviny roku 1949, nicméně velký odpor ze strany slušovických zemědělců znemožňoval družstvo založit. Tohoto roku vzniklo JZD v sousední vesničce Březová, prvním předsedou se stal místní velký sedlák, František Čuba starší, otec budoucího předsedy JZD AK Slušovice.

Rok 1950 přináší intenzivnější přesvědčovací akce. Jako první podal přihlášku ke vstupu Josef Jünger, budoucí první předseda. JZD se však nakonec nezaložilo, protože celková výměra půdy všech přihlášených činila pouhých 10 ha²⁹. Od roku 1952 se započalo

²⁷ Hurt, R.: Dějiny Slušovic. Slušovice: MNV Slušovice, 1985, s. 215

²⁸ Nekuda, V.: Zlínsko. Brno: Muzejní a vlastivědná společnost v Brně, 1995, s. 596

²⁹ Kronika Slušovice, díl I, 1926-1957

s veřejnými schůzemi, jejichž obsahem bylo vysvětlovat výhody kolektivizace, nicméně jejich návštěvnost byla minimální. Při práci na poli byla tohoto roku znatelná aktivita tvořit malé skupiny, které by při zemědělské výrobě pracovaly společně³⁰. Díky nízkému zájmu i tato forma přesvědčování o výhodách JZD zanikla. Rozpis dodávek na rok 1952 v sobě obsahoval třídní charakter, velmi znevýhodňoval velké zemědělce, a to byla dle mého názoru jedna z hlavních příčin vzniku JZD ve Slušovicích ve zmíněném roce.

2.2.2 JZD Slušovice v letech 1952 - 1963

V roce 1952 se věci daly velmi rychle do pohybu. Prvním jasným signálem bylo ustavení přípravného výboru k vytvoření JZD dne 19. března. Značný problém představovala skutečnost, že žádný člen nebyl výkonným zemědělcem³¹. Tento výbor fungoval pouze pár měsíců, během nichž musel zajistit mnoho předpokladů pro úspěšný vznik JZD. Největším problémem se samozřejmě od začátku zdálo být přesvědčení dostatečného počtu zemědělců pro vstup. Nicméně nakonec se to podařilo, a tak 20. května je slavnostně založeno JZD prvního typu³². Od začátku bylo družstvo velmi špatně organizované, práce se účastnilo pouze několik členů, velkým problémem byla také značná roztržitost půdy. To nahrálo agitátorům, používali fakt roztržitosti půdy jako argument pro rozorání mezí, přesvědčovali rolníky, že použití strojů je možné pouze na scelené půdě. Tato akce byla pro zastávce společného hospodaření úspěšná, a tudíž se v polovině září roku 1952 vyslovilo 63% členů družstva pro scelení pozemků. Tento akt byl důležitý pro rozvoj družstva. Ještě v průběhu prvního roku bylo vytvořeno JZD třetího typu. Nové družstvo nicméně stále projevovalo mnoho dětských nemocí. Především vadil nedostatek schopných řídicích pracovníků, navíc, rok 1952 se vyznačoval značně nepříznivým počasím. To způsobilo pouze malé využití mechanizace, což vedlo k výraznému poklesu pracovní nálady. V roce 1953 vystupuje 23 zemědělců z družstva a přebírají vše, co do družstva vložili, vyjma půdy. Ta již byla scelena, a proto dostávají půdu náhradní o stejné výměře, nicméně na okraji katastru. Zbylí družstevníci se i přes tento nepříznivý vývoj rozhodli přestoupit na IV. typ JZD. Pomoc strojní traktorové stanice z nedalekých Vizovic nebyla nejintenzivnější, většina práce se stále prováděla ručně. Nízké odměny způsobovaly nedostatek pracovních sil. Předseda družstva Josef Jünger musel chodit

³⁰ tamtéž

³¹ tamtéž

³² tamtéž

po staveních a vyprošovat si brigádnickou pomoc³³. V roce 1953 se daří družstvo postupně konsolidovat.

Odměny v následujících letech rostly, avšak ve srovnání s prací v průmyslu byly stále velmi nízké. Problémy brzdící rozvoj - malá členská základna a absence zkušených zemědělců - se nedařilo řešit.

Nicméně v roce 1956 přistoupilo do družstva 30 zemědělců a JZD tak již mělo přes 50% veškeré zemědělské půdy na slušovickém katastru. V roce 1958 vstupuje do JZD další vlna zemědělců, o rok později již JZD vlastní 87 % slušovické zemědělské půdy³⁴. V roce 1960 zůstalo v obci pouze 28 soukromých zemědělců, z nichž větší část tvořili přestárlí a ostatní vlastnili neintenzivní hospodářství o výměře od 0,5 do 2 ha.

Potřeba investic na nové družstevní prostory způsobila dočasný pokles výroby a stagnaci pracovní jednotky. V roce 1961 slavilo JZD 10 let od svého vzniku. Nutno říci, že se nejednalo o úspěšná léta, i po deseti letech naráželo na velké problémy. Nedostatek odborných pracovníků vedl k častému střídání vedení, za těchto 10 let se ve funkci předsedy vystřídalalo pět jmen. V roce 1962 se družstvo dostalo do ještě větší krize, přestalo plnit plán v rostlinné výrobě ve všech ukazatelích³⁵. Příčina nenáležela vnitřním, ale také vnějším faktorům. Mzdy vyplácené v družstvech se stále nemohly srovnávat se mzdami v průmyslu, družstva neměla prostředky na investice, což se projevovalo především v nedostatku technického vybavení. Kdo si tenkrát představoval, že se JZD Slušovice stane jedním z nejlepších a nejdynamičtějších? Jeden člověk dle mého názoru takové vize ve své hlavě pěstoval. Jmenoval se František Čuba. Do čela upadajícího družstva byl jmenován v roce 1963.

³³ Vácha, S.: Jak řídí JZD AK Slušovice. Slušovice: JZD AK Slušovice, 1988, s. 15

³⁴ Hurt, R.: Dějiny Slušovic. Slušovice: MNV Slušovice, 1985, s. 239

³⁵ Kronika Slušovice, díl II, 1958-1972

3. Čubův systém řízení

Neexistuje univerzální systém řízení podniku, o kterém by se dalo říci, že je vždy a všude nejlepší. Působí zde mnoho faktorů. Neoddiskutovatelný vliv má stát, který ve formě zákonů a pravidel značně do řízení podniku zasahuje. Další velmi důležitý, a přitom často opomíjený faktor je specifčnost prostředí a především obyvatel v místě fungování podniku. Čuba byl rodákem z vesničky kousek od Slušovic, mladická léta trávil prací na poli, protože jeho otec byl váženým zemědělcem. JZD Slušovice mělo nevhodné podmínky především kvůli špatnému prostředí pro zemědělskou produkci. Čuba byl bezesporu dobrým psychologem, valašskou hrdost a tvrdohlavou náturu znal dokonale, stejně jako obtížnost práce v nemechanizovaném zemědělství. Jeho začátky pokládám za skutečný křest ohněm, kterým ovšem prošel na výbornou. Velmi vyspělý systém řízení tak, jak je v této kapitole popisován, fungoval v družstvu až od druhé poloviny 80. let³⁶. Čuba k němu směřoval po malých krůčcích a kladl přitom důraz na vysokou specifčnost. Je až neuvěřitelné, že tak komplexní, níže nastíněný systém vznikl z „ničeho“, tedy vlastně z úvodních tří Čubových výnosů, uváděných níže.

3.1 Růst JZD Slušovice v letech 1963 - 1989

František Čuba nastoupil jako předseda do JZD Slušovice 1.3.1963, ve svých 27 letech. Většina družstev napříč Valašskem byla v této době ve velmi špatném stavu a ve Slušovicích tomu nebylo jinak. Vedení plné neodborníků, takřka úplná absence mechanizace, špatné výrobní podmínky... Lidé viděli perspektivu v průmyslu, v podobě práce v nedalekém zlínském podniku Svit, rozdíl mezi platy tam a v místním JZD byl značný. Mnoho pracovníků bylo v družstvu nedobrovolně a dle toho vypadaly jejich výkony. Celý den strávili náročnou prací v továrně, a teprve večer probíhalo hlášení slušovickým rozhlasem, kdo se má na jakou práci a kam dostavit³⁷.

Čubovým skutečně prvním a často opomíjeným prvkem motivace pracovníků bylo jít příkladem. Nebylo výjimkou, že se předseda převlekl do pracovního oděvu a šel na pole

³⁶ Za přelom uvádějící tuto nejvyspělejší formu řízení v JZD AK Slušovice pokládám založení vnitropodnikové banky, díky zaměstnaneckým úsporám výrazně vzrostly družstvu prostředky na investice

³⁷ Dle rozhovoru s F. Čubou, [2009-02-03]

pomáhat. Družstvo potřebovalo stabilizovat, čerstvý předseda proto vydává tři výnosy³⁸, které poté platily po celou dobu jeho existence jako základní stavební kameny:

- Zákaz pití alkoholu na pracovišti pod pokutou 500 Kčs
- Kdo z družstva vystoupí, zpátky přijat nebude
- Kdo přijde pozdě na pracoviště, nedostane ten den práci ani mzdu

Tyto nepopulární kroky způsobily další odliv členů. Nedostatek mechanizace zabraňoval zvýšení produktivity práce. Ze začátku razil předseda strategii jako ostatní JZD, totiž snažit se o produkci širokého spektra rostlinné i živočišné výroby, nic jiného mu ani nezbyvalo, toto bylo shora předepsáno plánem. Jednou z plodin, které muselo JZD v rámci plánu odevzdávat, byly brambory, ale těm se v podhorských valašských oblastech nikdy nedařilo. Na druhou stranu, toto prostředí nekladlo velké překážky pro chov skotu. F. Čuba provede první ze svých akcí, díky kterým ho považují za tehdejšího velmi schopného lobbistu: najde družstvo na Vysočině, které má opačný problém – hodně brambor a málo skotu. Získá povolení Ministerstva zemědělství, díky němuž on odevzdává býky i za přátele z Vysočiny a ti dělají to samé s brambory³⁹. Družstvo tím získává nezanedbatelnou konkurenční výhodu.

Velký průlom znamená program vypracovaný v roce 1966, jehož účelem bylo zrušení všech odvětví výroby, jež byla pro družstvo ztrátová. Družstevní aktivity se zaměřují více a více na chov skotu, specializace začala přinášet zisk. Také vzniká velmi jednoduchá přidružená výroba⁴⁰. To bylo mnoha stranickými představiteli, řidícími se heslem „*zemědělcům pouze zemědělství*“, vnímáno jako takřka protizákonné, nicméně v JZD se špatnými výrobními podmínkami se přidružená výroba tolerovala⁴¹. Ve druhé polovině 60. let nastupuje prosazování kvality výrobků. Myslím, že František Čuba už v té době viděl obrovské trhy za západními hranicemi republiky a zároveň si uvědomoval, že nutným předpokladem pro získání dobré pozice na těchto trzích je (kromě zdlouhavých byrokratických opatření a omezení) právě ona kvalita výrobku.

³⁸ Vácha, V.: Jak řídí JZD Agrokombinát Slušovice. Slušovice: Agropublik, 1988, s. 12

³⁹ Dle rozhovoru s J. Hurtou, [2009-02-18] J. Hurta se narodil 24. února 1936 v Růžďce, okres Vsetín. Po absolvování zemědělské technické školy v Rožnově p. Rad. vystudoval Provozně ekonomickou fakultu Vysoké školy zemědělské v Praze. Po vojně tři roky působil v JZD Růžďka jako agronom, poté působil na PEF VŠZ patnáct let jako odborný asistent a pak docent. V roce 1980 začíná pracovat v JZD Slušovice, nejdříve na ekonomickém úseku, potom jako náměstek předsedy pro vědecký a technický rozvoj, později pro zemědělskou výrobu a nakonec pro živočišnou výrobu. V letech 1992 až 1996 byl poslancem Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR a od r. 1996 až dosud působí v Ústavu podnikové ekonomiky Fakulty managementu a ekonomiky UTB ve Zlíně.

⁴⁰ Zpočátku se jednalo především o výrobu nástrojů nutných pro práci v zemědělství

⁴¹ Z rozhovoru s J. Hurtou, [2009-02-18]

Následkem tohoto opatření roste zahraniční zájem o slušovické zboží. Zahraničně obchodní aktivita přináší první úspěchy v podobě nákupu kombajnů VOLVO, vůbec prvních kombajnů v družstvu. Postupně vznikají politické tlaky pro připojení okolních JZD, vysocí představitelé OV KSČ chtějí, aby podobný růst jako ve Slušovicích nastal ve více družstvech na „jejich“ okresu. Okresní správa dostávala určitou částku na dotace pro JZD. Existovala družstva, která těchto dotací spolykala většinu a na ostatní se už nedostávalo. Např. družstva Spytihněv a Halenkovice fungovala na začátku 70. let velmi špatně a na dotacích si brala výraznou část celookresního přidělu, proto byla připojena ke družstvu slušovickému, i když s ním katastrálně nesousedila⁴²! F. Čuba vystupuje ostře proti takovým zásahům shora.. Je pravdou, že připojení nového JZD znamená nárůst zemědělské půdy. Nicméně F. Čuba již na začátku 70. let počítal s tím, že v jeho družstvu bude díky růstu moderní přidružené výroby podíl samotné zemědělské výroby (pro kterou je zmíněná rozloha zemědělské půdy klíčovým faktorem) zanedbatelný. Pracovníci nových družstev si často neumí zvyknout na nové a náročné pracovní prostředí, nechtějí se přizpůsobit pravidlům a tempu práce v JZD Slušovice⁴³. Mnoho členů z připojených družstev kvůli výše zmíněným důvodům odcházelo. Ačkoliv se připojování F. Čuba vzpírá, nemůže mu zabránit, jak demonstruje následující tabulka. V prvním sloupci jsou uvedeny názvy obcí, jejichž JZD se přidružila⁴⁴, druhý sloupec uvádí, kdy ke sloučení došlo, a třetí kumulativní rozlohu zemědělské půdy v hektarech po spojení:

Tabulka 3.1.1. Připojování jiných JZD k JZD Slušovice⁴⁵

JZD	Rok přidružení	Kumulativní rozloha [ha]
Slušovice		392
Neubuz	1965	689
Všemina, Veselá, Spytihněv	1971	1931
Trnava, Podkopná Lhota	1972	2499
Hrobice, Březová	1973	2931
Dešná, Halenkovice	1975	3233
Zádveřice, Raková, Klečůvka, Vizovice, Lhotsko, Chrastešov	1976	5590
Želechovice, Lužkovice, Lípa	1989	6991

⁴² Tímto byly vytvořeny dvě územní části JZD Slušovice, vzájemná vzdálenost se pohybuje v řádu až desítek kilometrů

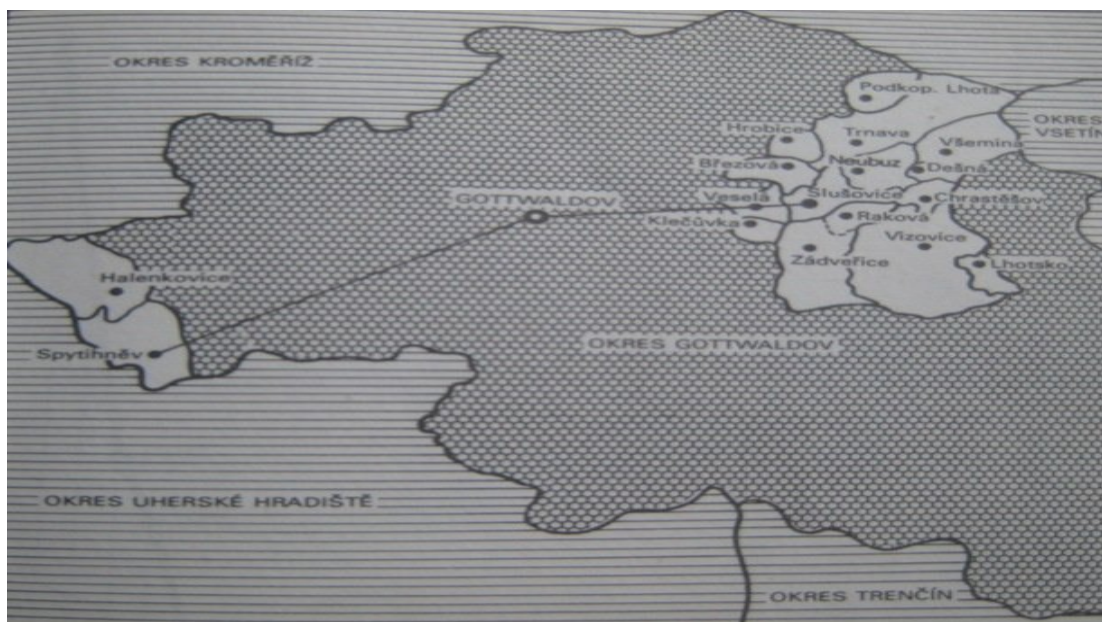
⁴³ Největší problém měli „nováčci“ s dodržováním abstinence

⁴⁴ Výjimku tvoří obec Dešná, zdejší rolníci se vzpírali kolektivizaci a JZD nevytvořili, stranické vedení tudíž rozhodlo, že JZD Slušovice musí vyvinout tlak na zemědělce v této obci, aby se připojili k nim. Slušovice touto „záslužnou politickou prací“ získaly 80 ha půdy v příkřím svahu a několik starých a neochotných místních zemědělců.

⁴⁵ Čuba, F., Divila E.: Cesty k prosperitě. Slušovice: JZD AK Slušovice, 1988, s. 9

Následující obrázek ukazuje rozlohu zemědělské půdy v obhospodařování JZD AK Slušovice v roce 1988 (rozloha námi zkoumaného JZD je vyznačena bílou barvou):

Obrázek 3.1.1. Rozloha JZD Slušovice v roce 1988⁴⁶



Toto slučování nebylo v ČSSR výjimečné (počet JZD se snížil z 10816 v roce 1960 na 2206 v roce 1976⁴⁷).

Již v první polovině 70. let se družstvo pokouší o zvýšení zainteresovanosti zaměstnanců na množství a kvalitě vykonané práce. V roce 1974 se jako první zemědělský podnik u nás vybavuje počítačem⁴⁸. Jeho používáním dochází k výraznému zefektivnění a optimalizaci výroby⁴⁹. Družstvu roste zisk a má tudíž prostředky pro investice do života svých zaměstnanců. Staví družstevní byty, domky, vzniká zdravotní středisko a družstevní kuchyně⁵⁰. Družstvo již v 70. letech dbá na reklamu a dobré jméno u široké veřejnosti nejen kvalitou svých výrobků, ale mimo jiné také sportem – rozmáhá se soutěžní automobilový a dostihový⁵¹ sport, později se přidávají další odvětví.

Ve velké míře se rozjíždí výzkum. Vedení pečlivě vybírá taková odvětví vědeckého bádání, která budou dobře aplikovatelná a dlouhodobě vysoce zisková v praxi.

⁴⁶ tamtéž

⁴⁷ Čuba F., Divila E.: Cesty k prosperitě. Slušovice: JZD AK Slušovice, 1998, s.12

⁴⁸ Jednalo se o typ MINSK 22

⁴⁹ 40 let JZD AK Slušovice. Slušovice: Agropublik, 1988, s. 24

⁵⁰ 40 let JZD AK Slušovice. Slušovice: Agropublik, 1988, s. 26

⁵¹ Již v roce 1978 zvítězil ve vrcholném klasickém dostihu, Československém derby, anglický plnokrevník ze slušovické stáje. Dle 40 let JZD AK Slušovice. Slušovice: Agropublik, 1998, s. 35

Družstvo se stává ekonomicky prosperujícím především díky rostoucímu podílu přidružené výroby, která původně vznikla proto, aby zaměstnala zemědělce v obdobích, kdy nebyli pracovním vytížení na poli. Postupně se zdokonalovala a zaměřovala na výrobky nutné pro vlastní zemědělství, jež nebylo možné na vnitřním trhu sehnat. Růst přidružené výroby v 80. letech vyvrcholil vývojovými programy, navenek prezentovalo družstvo svoji sílu bohatým sociálním programem nejen pro své členy. V roce 1986 mělo průměrné JZD v ČSSR podíl přidružené výroby 22 %. Pokud bychom z tohoto vzorku vyňali Slušovice, podíl by klesl na 18 %, což demonstruje sílu Slušovic na celorepublikové úrovni. Podíl přidružené výroby v samotných Slušovicích nakonec přesáhl 95 %. Tímto příkladem byla pozitivně ovlivněna i družstva okolní, díky čemuž podíl přidružené výroby v okrese Gottwaldov bez zahrnutí Slušovic činil okolo 70 %⁵². Tak vysoká míra přidružené výroby v JZD se mnoha stranickým představitelům nelíbila, nicméně F. Čuba díky svojí schopnosti lobovat získal pro myšlenku přidružených výrob okresní představitele KSČ a tím prošlapal cestičku i dalším družstvům v okrese. Následující graf zachycuje vývoj hodnoty výkonů a zisku v milionech Kčs, některá data se mi bohužel nepodařilo dohledat:

Tabulka 3.1.2. Výkony a zisk JZD AK Slušovice⁵³

Rok	Výkony [Mil. Kčs]	Zisk [Mil. Kčs]
1960	30	
1965	35	
1970	145	
1975	452	
1976		72
1977		65
1978		68
1979		69
1980	721	69
1981	905	70
1982	1265	78
1983	1759	159
1984	2068	202
1985	2841	266
1986	3470	316
1987	4151	412
1988	5054	580
1989	6000	835

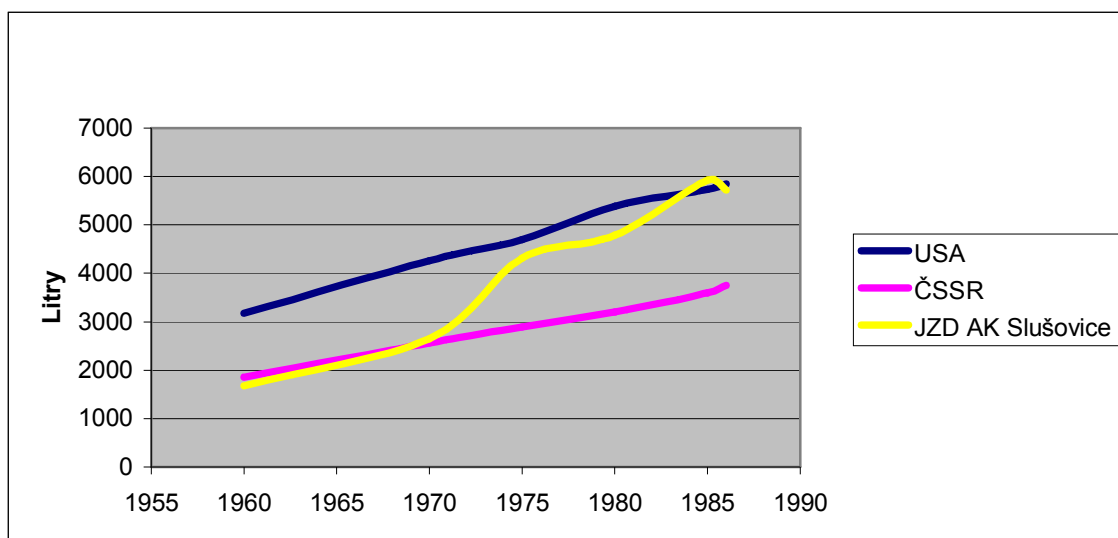
Docházelo též k raketovému růstu produktivity práce. Výkony na 1 průměrného pracovníka se mezi lety 1978 a 1988 ztrojnásobily (z 280 253 Kčs na 796 658 Kčs)⁵⁴.

⁵² Čuba F., Divila E.: Cesty k prosperitě. Praha: Svoboda, 1988, s. 17

⁵³ Trnka, F.: Zlínští podnikatelé Tomáš Baťa a František Čuba. Praha: East Publishing, 1998, s. 166 a Čuba F. – Divila E.: Cesty k prosperitě. Praha: Svoboda, 1989, s. 10

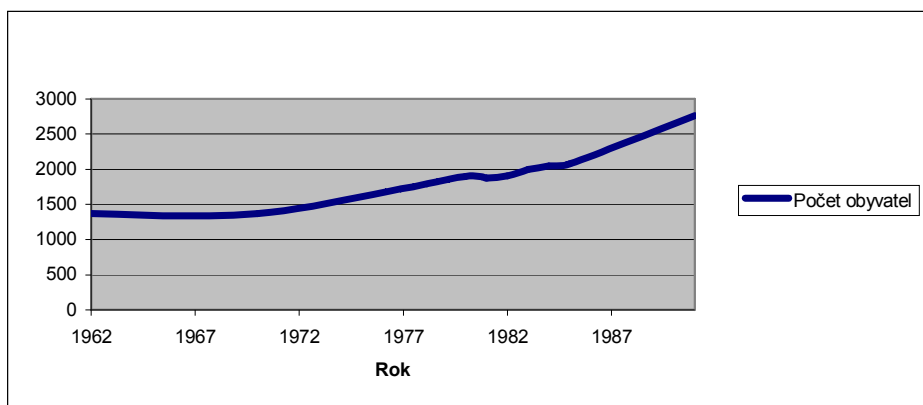
Je patrné, že družstvo rostlo rychlým tempem a v roce 1989 nic nenasvědčovalo zpomalení či dokonce zastavení tohoto trendu. Podnik měl zpracovanou strategii pro roční přírůstek výkonů, zisku a produktivity práce ve výši 30%. S ohledem na kombinátní formu výroby se název v roce 1986 změnil na JZD AK Slušovice. Družstvo je synonymem pro rozvojové programy a přidruženou výrobu, nicméně musím zdůraznit, že i v zemědělské výrobě dosahovalo excelentních výsledků navzdory nepříznivým výrobním podmínkám, což prezentuje například následující graf:

Graf 3.1.1. Průměrná roční dojivost krav



Obec Slušovice se díky vysokému pracovnímu ohodnocení a rozvinuté občanské vybavenosti stávala velmi žádanou adresou, jak potvrzuje přehled vývoje počtu obyvatel od převzetí JZD Františkem Čubou⁵⁵:

Graf 3.1.2. Vývoj počtu obyvatel Slušovic od r. 1962



⁵⁴ Sborník autorů: 40 let JZD Agrokombinátu Slušovice. Slušovice: Agropublik, 1989, s. 45

⁵⁵ Nekuda, V.: Zlínsko. Brno: Muzejní a vlastivědná společnost v Brně, 1995, s. 596

„Dnes mne naplňuje pocit hrdosti z toho, že tam někde v malebných údolích valašských kotárů byl vybudován zemědělský podnik, který svým pojetím daleko předstihl současnou etapu družstevního zemědělství a prokazuje svou modernost, prosperitu a životaschopnost.“⁵⁶

JZD AK Slušovice razantně předbíhalo dobu, jeho náskok se stále zvyšoval, těžko usoudit, na jakou úroveň by se dostalo, kdyby změna režimu proběhla o pár let později. Předpokládám, že díky těmto několika letům navíc by Čuba dosáhl baťovského věhlasu. Vše tomu nasvědčovalo. Ovšem dočkal se pouze totálního rozvratu družstva, pro které takřka po celý život dýchal, a zapomnění. Smutný konec podniku hospodářsky dokonale připraveného na kapitalismus.

3.2 Struktura řízení

V družstvu se používalo odvětvové řízení. Výroba byla rozdělena na různé výrobní vertikály – mikrostruktury. Ty měly velkou míru samostatnosti a zabezpečovaly kompletní výrobu daného produktu včetně předvýrobních a povýrobních aktů. Tato kombinátní forma řízení se ukázala být ekonomicky velmi výhodná, podnik se totiž stával čím dál více nezávislým na ostatních dodavatelích a subdodavatelích, snažil se co nejvíce vstupů nutných pro výrobu zabezpečovat sám, docházelo k výrazné úspoře nákladů. Všechny fáze výrobního procesu probíhaly přísně koordinovaně, byly centrálně usměřňovány. Tomuto jevu se říká vertikální integrace. Součástí této formy organizace je vytvoření jednotek uvnitř firmy zodpovědných (v rámci jednoho odvětví) za jednotlivé části procesu výroby a distribuce. Tyto jednotky mají mezi sebou těsné vazby. Místo termínu odvětví se ve Slušovicích používal pojem mikrostruktura, budeme se tedy tohoto názvosloví držet.

V družstvu fungovala pětistupňová organizační struktura, každý stupeň se dále dělil na několik úseků. Na nejvyšším stupni se nacházel podnik, který obsahoval tzv. nevýrobní útvary, jež měly na starost především zabezpečování celopodnikových zájmů a celkovou koordinaci podnikových aktivit. Existovaly tyto nevýrobní útvary:

- kádrový a personální
- právní
- ekonomický
- podnikový dispečink
- vnitřní obchod
- zahraniční obchod

⁵⁶ Ing. Josef Lízal, náměstek předsedy JZD AK Slušovice. Z rozhovoru v: Naše cesta. Č. 28 (červenec 1988). Slušovice: Agropublik, 1988, s. 1. Vychází týdně

- výzkum a vývoj
- společenská činnost

V čele každého útvaru stál náměstek, podřízený pouze předsedovi. Pod podnikovým vedením se nacházely tzv. **mikrostruktury**. Jednalo se o samostatné a nezávislé útvary, komplexně pokrývající určitou oblast produkce. V jejich kompetenci byla vyjma výroby i prodej vyprodukovaných výrobků, zpracování a realizace plánů a rozvojových programů, průzkum trhu... V družstvu jich bylo 8 :

- zemědělská výroba
- potravinářská výroba a obchod
- výstavba
- lesní a přidružená výroba
- strojírenská výroba
- mikroelektronika
- zemědělská chemie
- zemědělská biochemie

Mikrostruktura byla dále rozčleněna na **závody**. „Závod zajišťuje celou technologicky či oborově specializovanou výrobu družstva.⁵⁷“ Měl za úkol především plnit plán vypsáný mikrostrukturou a usilovat o zavádění nových výrobků či pečovat o jejich modernizaci.

Každý závod zastřešoval několik **provozů**. „Provoz je v družstvu základní výrobní jednotkou s konkrétními výrobními úkoly.⁵⁸“ Byl specializován na velmi konkrétní výrobní proces, měl proto uzavřený rozsah činnosti. Uplatňovala se zde snaha o měřitelnost jeho výkonů a z ní vyplývající hmotná zainteresovanost pracovníků na výkonu. Provoz sdružoval několik pracovišť.

Pracoviště – tak se nazývala nejmenší organizační jednotka , jež měla vysokou samostatnost v dosahování plánu produkce.

Tabulka 3.2.1. Prezentace organizační struktury JZD AK Slušovice

Mikrostruktura:	Zemědělská výroba
↓	↓
Závod:	Živočišná výroba
↓	↓
Provoz:	Chov skotu
↓	↓
Pracoviště:	Četa V. pro výkrm skotu

⁵⁷ Vácha, S.: Jak řídí JZD Agrokombinát Slušovice. Slušovice: Agropublik, 1988, s. 58

⁵⁸ Tamtéž

3.3 Formy řízení

Řízení patří mezi velmi náročné a zároveň tvůrčí aktivity. Dá se rozdělit na koncepční a operativní. Koncepčním řízením rozumíme určování dlouhodobých cílů a přípravu jejich realizace. Operativním řízením je myšleno řešení každodenních problémů a zajišťování plynulého chodu podniku. Mezi těmito dvěma druhy neexistuje jednoznačně definovaná hranice, často se překrývají. V typických JZD se kladl důraz především na operativní řízení, koncepční stálo v pozadí bez většího zájmu. Následkem tohoto nedostatku družstva dlouhodobě zabředávala do stagnace. „Obecně platí zásada, že vrcholové vedení se zabývá spíše koncepční činností a nižší články spíše operativním řízením.“⁵⁹ Nicméně F. Čuba věděl, že koncepční řízení je klíčovým pro rozvoj podniku, proto se mu nevěnovali pouze jeho náměstci. Předseda razil myšlenku, že dobrých nápadů není nikdy dost a tudíž se snažil poskytnout i těm nejnižším řídicím pracovníkům takové podmínky, aby se mohli často věnovat i koncepční činnosti. Vycházel z předpokladu, že pracovníků schopných dlouhodobě strategicky uvažovat je velmi málo.

3.3.1 Koncepční řízení

„Při improvizaci není možno provádět ty nejdůmyslnější nápady. Z toho vyplývá nutnost dlouhodobého plánování.“⁶⁰

Prvním dokladem předsedovy snahy o dlouhodobou koncepčnost byl jeho důraz na specializaci družstva již brzy po nastoupení do čela. Družstvo, podobně jako většina ostatních okolo, pěstovalo všechny druhy obilovin a chovalo všechny druhy hospodářských zvířat. Čuba rozhodl o úzké specializaci na skot – rostlinná výroba se zaměřila na krmivo pro skot a živočišná výroba se věnovala jeho výkrmu. Očekával zisk způsobený výnosy z rozsahu a tento předpoklad se mu potvrdil. Dalšími doklady vysoké koncepčnosti je postupné rozšiřování přidružené výroby (samozřejmě na základě předběžné zevrubné analýzy poptávky po vyráběném produktu, tj. snaha o aktivní styk s trhem), v osmdesátých letech se přidala intenzivní vědecká aktivita, úzce napojená na výzkum a následné uvádění do praxe. Důraz na koncepční řízení umožňoval Slušovicím zavádět inovace jako první, a tím pádem získávat nezanedbatelné konkurenční výhody.

⁵⁹ Trnka, F.: Zlínští podnikatelé Tomáš Baťa a František Čuba. Praha: East Publishing, 1998, s. 83

⁶⁰ Z rozhoru s F. Čubou [2009-02-03]

Dalším projevem koncepčního řízení je snaha o značný meziroční růst podniku. Tyto snahy byly vyjádřeny konkrétními ukazateli: družstvo chtělo dosáhnout během každého dvouletého intervalu dvojnásobného zisku i obratu při prudkém zvyšování efektivity práce, v 80. letech se tyto ukazatele do značné míry dařilo plnit.

3.3.2 Operativní řízení

Hlavním pravidlem bylo řešení každodenních problémů a zádrhelů nejnižším možným řídicím pracovníkem. Odpovědnost na vyšší představitele se přenášela jen výjimečně. Toto kladlo na vedoucí nejmenších organizačních jednotek – pracovišť - značné požadavky. Současně se muselo vedení soustředit na spravedlivé rozdělení pravomocí tak, aby se nepřekrývaly a odpovídaly funkci každého vedoucího. Těm musely být zároveň vytvořeny takové podmínky, aby byli schopni operativní problémy řešit bez opuštění svého pracoviště⁶¹. Řídící pracovníci byli často ve schopnosti řešit každodenní problémy porovnávání mezi sebou, což dále zvyšovalo jejich výkonnost, každý se snažil vyniknout nad ostatními. Dle mého názoru nejdůležitějšími prvky podporujícími operativní řízení ve slušovickém systému řízení jsou tyto:

Předávání pracovišť do socialistické péče

*„Aby se řídicí mohl samostatně rozhodovat, musí mít k dispozici „podnikatelský mikroprostor, který je vymezen souborem zásad, pravidel a opatření. Vedoucímu pracovníkovi jsou stanovena pouze taková pravidla, na jejichž plnění má na dané úrovni řízení přímo vliv.“*⁶² Na nejnižším stupni řízení byl princip decentralizace používán pod názvem „předávání pracovišť do socialistické péče“. Za tímto označením se neskrývá nic jiného než vylepšení Baťovy samosprávy dílen, která již byla v této práci popsána. Neshledávám zde žádného výraznějšího rozdílu. Snad jen v tom, že u Baťů se částečně počítalo s postupným pracovníkovým úplným osamostatněním. Po nashromáždění dostatku prostředků si mohl zaměstnanec odkoupit výrobní faktory a začít podnikat. Toto v prostředí reálného socialismu prosadit nešlo. Pracovník či skupina pracovníků dostala pracoviště smluvně do své péče. Je zadán cíl činnosti, vymezen prostor pro hospodaření a odměna za výsledek. Pracoviště si od té chvíle *„plně vytváří prostředky pro odměňování a plně disponuje s prostředky, které si*

⁶¹ Jejich setrvání na pracovišti je mimo jiné nutnou podmínkou pro častou kontrolu pracovníků – jeden z nástrojů jejich motivace

⁶² Trnka, F.: Zlínští podnikatelé Tomáš Baťa a František Čuba. Praha: East Publishing, 1998, s. 83

*dobrym hospodařením podle stanovených pravidel vytvořilo*⁶³“. U Baťů byl reprezentantem dílny mistr, ten rozhodoval o přidělení platů a odměn. Čubův systém pokročil dále, snažil se o ÚPLNOU decentralizaci, tj. tam, kde to šlo, tvořil pracoviště pouze jeden družstevník. Tím bylo docíleno maximální hmotné zainteresovanosti a odpovědnosti za práci. Pracoviště si nakupuje vstupy od jiných pracovišť, z nich vytváří produkt a ten dále „prodává“ jinému pracovišti. To vše při pečlivě vymyšleném systému oběhu dokladů (používání tzv. vnitropodnikových šeků), často aktualizovaných vnitropodnikových cenách, při kterých se tyto transakce prováděly, a pečlivých kontrolách kvality. Družstevník se tak v podstatě stal podnikatelem, i když značně omezeným. Pravidla pro toto převzetí pracovišť do socialistické péče byla transparentní a jednoduchá, aby je zájemce o systém pochopil a nebyl příliš odrazován, tudíž podíl těchto pracovišť v JZD Slušovice utěšeně narůstal. Od zavedení tohoto opatření v roce 1984 do roku 1987 bylo 47 % pracovišť v socialistické péči⁶⁴, v roce 1989 zde spadaly již skoro dvě třetiny⁶⁵. Na družstevníky byl postupem času kladen tlak ze strany vedení, aby tuto formu organizace přijali. V provozech s vysokým podílem pracovišť v družstevní péči bylo doposud nezúčastněným pracovníkům sděleno, že když pracoviště nepřevzou, budou přesunuti do jiného provozu za horších finančních podmínek⁶⁶. Existovala totiž dle mého názoru početná skupina družstevníků, kterou tento nový systém nepřitahoval. Tyto zaměstnance bylo potřeba zlomit a přesvědčit, aby nestáli v cestě tomuto výraznému zefektivnění organizace.

Poprvé se tento systém zkušebně aplikoval na vzorku nejlepších řidičů, jeho zavedení bylo totiž v tomto případě velmi snadné a ilustrativní. Řidiči dostali do své správy auto, platili si veškeré náklady na jeho provoz a dostávali pevně určenou odměnu za převoz materiálu. Žádná pevná mzda, žádná pevná pracovní doba...

Výsledky byly ohromující, opotřebenění aut se výrazně snížilo a zároveň řidiči provedli skoro dvojnásobek výkonů, to vše při nezvýšené spotřebě pohonných hmot. Řidiči si velmi výrazně, někteří až několikanásobně, platově polepšili – to bylo způsobeno do značné míry vysoce motivačními podmínkami, které jim byly stanoveny. Tento důmyslný tah ze strany vedení měl důležitou reklamní roli pro přesvědčování dalších zaměstnanců o výhodnosti této změny. Ovšem u většiny ostatních pracovišť bylo zavedení této formy organizace značně obtížné. U

⁶³ Vácha, S.: Jak řídí JZD Agrokombinát Slušovice. Slušovice: JZD AK Slušovice, 1988, s. 90

⁶⁴ Čuba, F., Divila, E.: Cesty k prosperitě. Praha: Svoboda, 1988, s. 124

⁶⁵ Novotná, J.: Systém předávání pracovišť do socialistické péče. In: 40 let JZD Agrokombinátu Slušovice. Slušovice, Agropublik, 1998, s. 120

⁶⁶ Z rozhovoru s F. Čubou, [2009-02-03]

každé činnosti bylo třeba stanovit konkrétní výsledky, stanovit systém odměňování a vnitropodnikových cen, dále se musel určit rozsah pravomocí a zodpovědnosti. Systém předávání pracovišť byl rozdělen do pěti stupňů dle míry samostatnosti a odpovědnosti pracoviště pro zjemnění této změny. V roce 1989 družstvo plánovalo, že v následujících dvou letech bude drtivá většina pracovišť „v socialistické péči“.

Operativní porady

„Každé pondělí přesně ve dvanáct máme poradu vedení. Na dnešní už přijď, představím tě tam. Závod přebereš dnes, ne prvního. Není možno ztratit ani den.“⁶⁷

Rozhodnutí řídicích činitelů musí být promyšlená, neuvážené kroky většinou nejsou ty nejlepší. Pro konzultaci důležitých operativních rozhodnutí jsou zavedeny časté porady. F. Čuba stanovil několik krátkých pravidel zvyšujících jejich efektivitu. V první řadě musí být každý člen porady maximálně připraven, aby samotná porada mohla být krátká a intenzivní - maximální délka porad vedení podniku byla stanovena na 1 hodinu a denních operativních porad na půl hodiny⁶⁸. Dále se porada musí zabývat pouze závažnějšími úkoly, pro které je nutná koordinace více řídicích činitelů a musí vyústit v konkrétní formulace úkolů. Porad existovalo mnoho druhů, dle pracovníků, pro které byla určena. Nejvýznamnější byla porada náměstků jednotlivých mikrostruktur a nevýrobních úseků. Zde se každý týden⁶⁹ setkávali nejvyšší funkcionáři podniku a hlavním tématem, od kterého se jednotlivé příspěvky odvíjely, bylo porovnání plánované výše zisku se skutečnou hodnotou za uplynulý týden. Již v krátkém úvodním popisu Baťova systému bylo zmíněno, že tento systém častých porad mohl problémy zachytit již v počátcích a operativně je odstranit. Existovaly také porady neformální, které se uskutečňovaly většinou o víkendu na společenských událostech organizovaných družstvem. Všichni mnou zpovídání bývalí vysocí slušovičtí představitelé se shodli na tom, že ať se setkali kdekoli, začali se bavit o pracovních tématech. Neměli to příkazem. Práce a s ní související řešení operativních problémů v tak perspektivním podniku, jakým JZD AK Slušovice bylo, je bavila.

⁶⁷ Vácha, S.: Hauři. Praha: Práce, 1988, s. 189

⁶⁸ Čuba, F. - Divila, E.: Cesty k prosperitě. Praha: Svoboda, 1988, s. 114

⁶⁹ V pondělí, na rozdíl od Bati, který podobné porady dělal v sobotu

3.4 Vnitropodnikový ekonomický systém

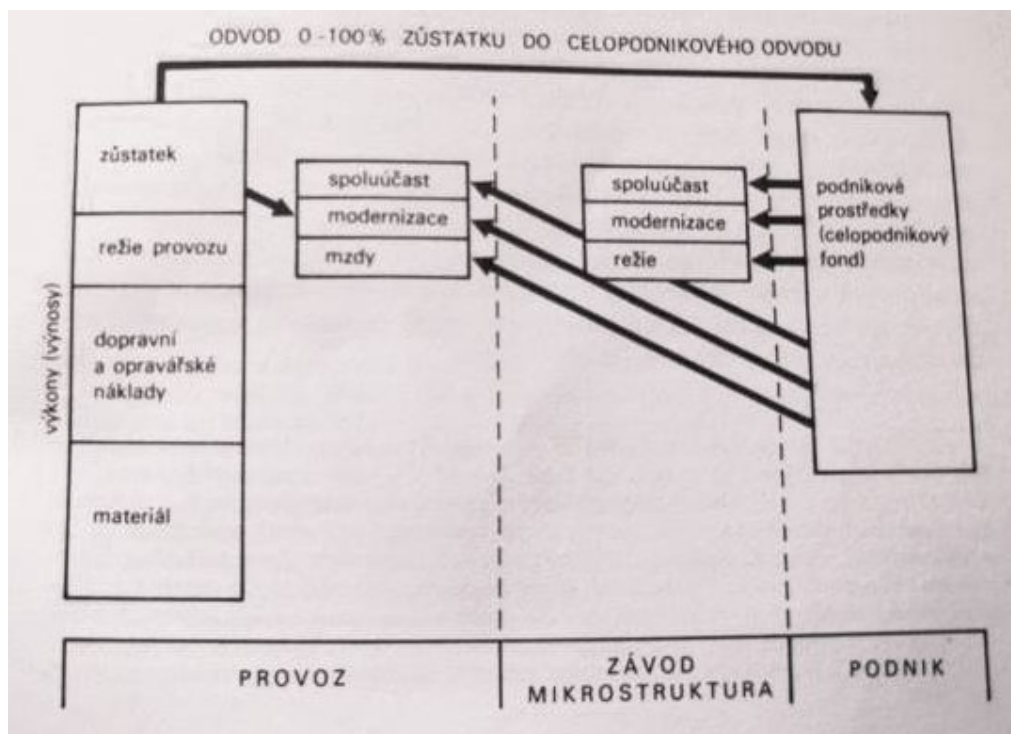
Nastavení tohoto prvku systému řízení bylo klíčové nejen pro efektivitu výroby, ale také pro sjednocení celopodnikových zájmů se zájmy jednotlivých pracovníků. Ti chtěli co nejvyšší mzdy, zatímco podnik se snažil o maximalizaci zisku.

Ekonomický systém JZD AK Slušovice stavěl především na samostatnosti jednotlivých provozů. To znamená, že jejich okruh činnosti nebyl zcela pevně daný, nicméně se mohl pohybovat v určitých mantinelech. Základním pravidlem, platným pro všechny provozy, bylo čerpání prostředků jen do výše vlastních zdrojů. Také musel platit předpoklad měřitelnosti příjmů a výdajů. F. Čuba stavěl na maximální transparentnosti, chtěl, aby se provozy řídily především ziskem, který měl být co nejsnáze vyjádřitelný.

Pro každodenní fungování provozu byl klíčový provozní fond, který v podstatě zaznamenával růst zisku či ztrát daného provozu. Vyjadřoval tržby provozu a úvěry od vnitropodnikové banky minus nákupy provozu, splátky úvěrů a odvody do celopodnikového fondu. Vedoucí pracovníci hospodařili pouze se zůstatkem provozního fondu svého provozu. Dle úvahy ponechávali část pro modernizaci provozu a zbytek odváděli do celopodnikového fondu, který hrál ve slušovickém vnitropodnikovém ekonomickém systému klíčovou roli. Pevné procento z částky vložené do tohoto fondu se vracelo provozu zpět jako prostředky na mzdy a spoluúčast vedoucích pracovníků. Jinou formou nebylo možné prostředky na mzdy získat, provozy tudíž určité procento do celopodnikového fondu musely odvádět. Z celopodnikového odvodu se dále poskytovaly prostředky pro závody a mikrostruktury na operativní a provozní výdaje, zbytek tvořil zisk podniku. Tímto způsobem byly zapojeny nadřízené orgány ve snaze o dobrou práci provozů. Tento jednoduchý systém stavěl do souladu rozpor zájmů mezi pracovníky a podnikem, zmíněný na začátku kapitoly. Ve Slušovicích měli všichni zájem o maximalizaci podnikového odvodu.

Výše popsaná procedura rozdělení hospodářského výsledku se dá vyjádřit tímto grafických schématem⁷⁰:

Obrázek 3.4.1. Rozdělení hospodářského výsledku



3.4.1 Vnitropodniková banka

Snaha o další zlepšení vnitropodnikového toku prostředků a také o získání nových investičních zdrojů vedla k vytvoření tzv. vnitropodnikové banky. Nejednalo se ani tak o banku v pravém slova smyslu, jako spíše o zúčtovací středisko.

Mezi její základní úkoly a služby patřilo:

1. sledování, hodnocení a kontrola vnitropodnikového financování
2. poskytování úvěrů
3. sledování tvorby a používání devizových prostředků
4. zprostředkování bezhotovostního platebního styku uvnitř podniku
5. vnější platební vztahy se Státní bankou československou
6. agrožiro, rozšiřování peněžních služeb pro pracovníky agrokombinátu

Vnitropodniková banka byla samostatnou jednotkou, za činnost odpovídal její ředitel. Zdrojem příjmů byla procenta z peněžního obrátu. Začala vytvářet síť poboček, jednak v

⁷⁰ Čuba, F. - Divila E.: Cesty k prosperitě. Slušovice: Agropublik, 1988, s. 145

obcích okolo Slušovic a také v jiných větších městech, kde družstvo působilo⁷¹. Pobočky v okolí Slušovic byly propojeny na tehdejší dobu jedinečnou datovou sítí, přenos informací tudíž probíhal bezdrátově⁷². Celý systém obhospodařovalo díky rozsáhlému použití výpočetní techniky méně než 10 pracovníků⁷³. Některé z výše určených úkolů banky stojí za podrobnější popis:

Vnitropodnikový bezhotovostní platební styk

Každý provoz měl u banky své konto. Základním nástrojem pro sledování bezhotovostního styku se stal šek. Odbírající provoz obdržel od dodávajícího provozu zboží či službu a za něj obdržel šek s potřebnými údaji o této transakci. Dodavatel měl zájem na tom, aby mu byl jeho výkon zaúčtován do příjmů (odběrateli do nákladů), proto to byl on, kdo šek odevzdával do banky. Ta provedla změny na účtech. Šeky značně zjednodušovaly vnitropodnikové toky prostředků, a měly také psychologický účinek⁷⁴. Jakákoliv práce byla okamžitě hrazena šekem, který objednavatel hradil ze svých prostředků. Zboží bylo tudíž při převzetí pečlivě kontrolováno. Takováto vzájemná kontrola pracovníků vedla k vysoké kvalitě vyráběného zboží.

Vnitropodnikové financování

Banka kontrolovala a vyhodnocovala, zda si provozy vytvářejí dostatek prostředků na mzdy formou odvodů do celopodnikového fondu. Pokud provoz nevytvářel dostatek prostředků, byla mu nabídnuta možnost čerpat úvěr poskytnutý vnitropodnikovou bankou. Při jeho nesplácení hrozilo zrušení provozu. Tato situace nebyla výjimečnou. Vedení chtělo dle svého názoru čas od času některý provoz zavřít kvůli vytváření tlaku na existující provozy zvýšit tvorby zisku.

Účty zaměstnanců - agrožiro

Zavedením vnitropodnikové banky dostal automaticky každý pracovník přidělen svůj osobní účet, na který mu byl připisován plat. V několika prodejnách se zbožím začala fungovat pro družstevníky, držitele účtů ve vnitropodnikové bance, bezhotovostní platba, což byla vymoženost, o které si zbytek podniků v ČSSR mohl nechat jen zdát. Tato služba se postupně rozšiřovala, nakonec měli družstevníci možnost jít nakupovat bez potřebné hotovosti nejen do

⁷¹ Praha, Brno, Zlín (tehdejší Gottwaldow) a jedna pobočka na Slovensku v Popradě

⁷² Z rozhovoru s J. Hurtou [2009-02-18]

⁷³ Naše cesta. Č. 39 (září 1989), Slušovice: Agropublik, 1989

⁷⁴ Trnka, F.: Zlínští podnikatelé Tomáš Baťa a František Čuba. Praha: East Publishing, 1998, s.93

všech provozoven JZD AK Slušovice, ale také do všech Jednot v okrese Gottwaldov a všech OD Prior Jihomoravského kraje. V provozech JZD AK Slušovice měli družstevníci k dispozici také službu cashback, tj. vyplacení hotovosti spolu s nákupem v daném obchodě až do výše 500 Kčs. Tato služba se zavádí s velkou slávou některými bankami v ČR až od roku 2007. Družstevník mohl bilanci na svém účtu dostat do červených čísel, do výše trojnásobku platu se automaticky poskytovala bezúročná půjčka. V dnešní době je běžný kontokorent bankami nabízen za úrokové sazby přesahující většinou 10 % p.a. Vyšší půjčky u vnitrodružstevní banky podléhaly schvalovacímu procesu a byly úročeny 4 %. Pokud nedošlo k jejich splacení, úrok se s každým dalším rokem zvýšil o 4 procentní body. Bylo též možné zavést trvalý platební příkaz pro uhrazení inkasa.

3.5 *Financování podniku*

Tak velký podnik jako Slušovice potřeboval mít neustále k dispozici značné množství volných finančních prostředků. S dotacemi jako s významným zdrojem tak jako některá jiná JZD počítat nemohl, což dokladuje následující tabulka⁷⁵:

Tabulka 3.5.1. Dotace pro JZD AK Slušovice

Rok	Dotace[tis. Kčs]	Dotace/zisk
1976	763	0,01
1977	1 297	0,02
1978	2 614	0,04
1979	2 097	0,03
1980	5 197	0,07
1981	2 681	0,04
1982	2 572	0,00
1983	646	0,00
1984	4 584	0,02
1985	2 371	0,00
1986	4 095	0,01
1987	1 714	0,00
1988	885	0,00
1989	2 164	0,00

Většina družstev neusilovala o investice do rozvoje, tudíž si zajišťovala financování především pro provozní náklady. Slušovice šly mnohem dále. Provozní náklady spotřebovaly pouze část dostupných finančních prostředků, kladl se důraz na rozsáhlé investice, především do správy rozvojových programů, ale také do infrastruktury, služeb pro družstevníky atd...

Zde uvádím přehled hlavních nástrojů zajišťujících podniku finanční prostředky:

⁷⁵ Trnka, F.: Zlínští podnikatelé Tomáš Baťa a František Čuba. Praha: East Publishing, 1998, s. 93

Celopodnikový odvod

Výše zisku přímo závisela na výši celopodnikového odvodu, jak je vysvětleno výše. Slušovice maximalizovaly zisk, čemuž se v tomto družstvu vše přizpůsobovalo, paradoxně se ovšem tento zdroj na celkovém financování podniku podílel méně a méně. Důvodem bylo nucené zvyšování procenta odvodů ze zisku do státní pokladny. V roce 1980 tvořily odvody do státního rozpočtu a zemědělská daň 18,4 % zisku, toto číslo v roce 1987 vzrostlo na 54,3 %⁷⁶ ! ÚV KSČ se snažil dostupnými prostředky stláčet JZD AK Slušovice do průměru⁷⁷, nicméně evidentně se to nedařilo.

Půjčky a úvěry od Komerční banky

Standardní cesta pro získání investičních prostředků. Slušovice často nedostaly tak vysoký úvěr, jak potřebovaly. Proto neustálým lobby tlačily na okresní správu Státní banky československé. Ta měla shora předepsaný určitý objem finančních prostředků, který mohla rozpůjčovat jednotlivým JZD. Zájem Slušovických o půjčky rostl. Aby se zabránilo vytěšňování půjček pro ostatní družstva v okrese, začalo platit nepsané pravidlo: první kolo žádostí o úvěry proběhne bez Slušovic, těm se nabídne až případný rozdíl mezi limitem a všemi žádostmi. Když už Slušovice půjčku dostaly, otálely se splácením, protože to pro ně bylo výhodné. Za nesplácení dluhu byly stanoveny tak jako dnes sankce, nicméně výnosnost investic byla ve Slušovicích mnohem vyšší ve srovnání s těmito sankcemi. Tudíž dlužnou částku navýšenou o sankce platili často úmyslně později, mezi družstevním vedením byl tento zdroj označován jako “nucený úvěr”⁷⁸.

Agrožiro (účty družstevníků)

V měsících před vznikem vnitropodnikové družstevní banky bylo třeba asi 22 milionů Kčs každý měsíc v hotovosti pro platy družstevníkům⁷⁹. Několik měsíců po vzniku agrožiro se ukázalo, že většina zaměstnanců vybírá pouze část platu a zbytek ponechává na účtu. Pro motivaci ke spoření sloužil úrok ve výši 3 % p.a. S prostředky shromážděnými v agrožiro mohl podnik operovat, i když pouze v omezeném rozsahu, musela být zajištěna dostatečná rezerva hotovosti pro případ runu na banku.⁸⁰

⁷⁶ Čuba, F.- Divíla, E.: Cesty k prosperitě. Slušovice: Agropublik, 1988, s. 145

⁷⁷ Z rozhovoru s F. Čubou [2009-02-03]

⁷⁸ Z rozhovoru s F. Trnkou [2009-02-03]

⁷⁹ Z rozhovoru s F. Čubou [2009-02-03]

⁸⁰ Tj. velké množství vkladatelů uskuteční výběr prostředků ze svého účtu

Dobrovolný družstevní příspěvek

Každý člen družstva mohl složit finanční částku do výše 100 000,- Kčs jako členský podíl družstvu formou zakoupení maximálně 100 ks poukázek v hodnotě 1000 Kčs. Tento vklad byl úročen 0 až 18 % ročně v závislosti na hospodářských výsledcích, přičemž JZD předpokládalo vyplácet 6 až 12 %⁸¹. Vyjma renty nezískával vkladatel žádnou další výhodu. Kdykoliv bylo možno zažádat o vrácení podílu, jenž musel být vyplacen do šesti měsíců od podání žádosti. Podíly se prodávaly formou papírových poukázek. Bohužel se tato forma financování zavedla až 1. března 1989, plánovalo se získat tímto způsobem 200 mil. Kčs volných prostředků, ale během pár měsíců mezi zavedením tohoto prostředku a převratem se nestačila dostatečně prosadit. O těchto příspěvcích družstvo mluvilo jako o akciích⁸². Nicméně akcionáři se družstevníci nákupem těchto poukázek nestávali, neboť neměli žádný vliv na vedení a chod podniku.

Tento nástroj zvyšoval zájem zúčastněných družstevníků na dobrých výsledcích hospodaření družstva a naopak zvýraznil jejich nespokojenost se špatnými výsledky způsobenými vedením podniku, což vedlo k vytvoření pocitu ještě těsnější svázanosti s družstvem⁸³.

Dalšími nástroji pro maximalizaci dostupných zdrojů byla snaha o minimální stavy dlouhodobých zásob, které zbytečně a neúčelně vázaly prostředky. Tuto snahu dále zvýšila 3% daň ze zásob, jež vešla celorepublikově v platnost 1.1.1987. Dále podnik tlačil na minimalizaci pohledávek vůči odběratelům. Vysokému stavu pohledávek se předcházelo včasnou a korektní fakturací.

Je zřejmé, že systém financování firmy Baťa i JZD AK Slušovice prodělal velmi podobný vývoj – úvěry hrály pro tyto podniky menší a menší roli, ať už záměrně (v případě T. Bati) či nechtěně (v případě F. Čuby). Klíčovým zdrojem se v obou případech stávaly úspory vlastních zaměstnanců, čímž podniky získávaly velkou nezávislost. Podobně jako u jiných součástí systému řízení podniku i zde zdůrazňuji, že oba tito velcí manažeři dospěli k takřka stejným závěrům navzdory značně odlišným podmínkám, ve kterých působili.

⁸¹ Sborník referátů: 40 let JZD AK Slušovice. Slušovice: Agropublik, 1989, s. 38

⁸² tamtéž

⁸³ tamtéž

4. Lidské zdroje

Kvalita řízení je rozhodujícím prvkem v úspěšnosti a rozvoji družstva, což si Čuba od začátku uvědomoval. Nicméně žádný, ani sebedokonalejší systém nedokáže fungovat bez vysoce výkonných pracovníků. Ve Slušovicích se proto věnovalo hodně úsilí procesu výběru a následné motivaci družstevníků.

„Já jsem je chtěl dostat do stejné situace, kde jsem byl já. Jako šéf podniku jsem odpovídal za výsledek hospodaření a za to, že když nejsou peníze, každý na mě řve. Tak jsem je do toho chtěl vtáhnout také.⁸⁴“

František Čuba

Zájem a snaha o vykonávání poctivé a kvalitní práce, o dosahování vysokých výkonů – to jsou hlavní prvky úspěšného podniku. Lidská práce je nejdůležitějším vstupem a často také nejdražším nákladem. Tudíž se musí dělat vše pro to, aby byla maximálně optimalizována a využita. František Čuba, podobně jako jeho předchůdce Tomáš Baťa, se snažil vytvořit (či lépe řečeno vytvořil a poté celý zbytek existence podniku zdokonaloval) v daných podmínkách reálného socialismu takové prostředí, jež by vedlo k co největší snaze pracovníků dosahovat lepších a lepších výsledků. Tento systém slavil značné úspěchy především tím, že vyčníval. Ve výkonech většiny pracovníků v československých JZD se vyskytovaly značné rezervy, způsobené jejich nedostatečnou motivací.

„V té době byl v ostatních „socialistických“ podnicích oficiálně pěstován kult průměrnosti. Nikdo nemohl – a většinou ani nechtěl – výrazně přesahovat úroveň ostatních.⁸⁵“

František Čuba se problému aktivizace pracovníků věnoval dlouho teoreticky, napsal na toto téma disertační práci⁸⁶ a i poté o něm často publikoval. V roce obhajoby práce již měl za sebou 23 let ve funkci předsedy JZD Slušovice a vycházel z ryze praktických zkušeností a poznatků.

Alfa a omega jeho přístupu by se dala shrnout do přísloví, že bez práce nejsou koláče. Velmi nadprůměrná produktivita „Slušovických“ nebyla podložena ničím jiným než těžkou, časově náročnou prací, na druhé straně si ovšem zaměstnanec přišel na vysoký plat a mnoho výhod.

⁸⁴ Sedláček, R.: František Čuba: slušovický zázrak. Česká televize, 1999

⁸⁵ Trnka, F.: Zlínští podnikatelé Tomáš Baťa a František Čuba. Praha: East Publishing, 1998, s. 39

⁸⁶ Jmenovala se „Aktivita a aktivizace podnikových kolektivů“, byla obhájena na Vysoké škole zemědělské v Praze v roce 1985

Čuba byl vždy zastáncem tvrdého pracovního režimu a z něho vycházející nevelké demokracie na pracovišti. V dnešní době plné odborů a mnoha práv zaměstnanců by jen těžko dosahoval podobných výsledků. Ovšem v mimopracovních aktivitách měli být zaměstnanci co nejvíce uspokojeni, o to se předseda staral znamenitě (bude rozvedeno později). Čuba si většinu pracovníků připoutal systémem hmotné zainteresovanosti, perspektivou seberealizace a velmi rozsáhlým sociálním systémem, poskytujícím družstevníkům široké portfolio výhod. Přístup Tomáše Bati byl identický, ale jeho pozice byla mnohem výhodnější, což měla na svědomí vysoká míra nezaměstnanosti v tehdejší době. Baťa si skutečně mohl vybírat jen ty nejlepší. Za dob socialismu již tolik volných pracovníků nebylo, tudíž vedení družstva muselo hledat nové cesty, jak odborníky a schopné pracovníky do družstva přivést.

Mezi manuálně pracujícími a řídicími pracovníky ležela ve většině socialistických podniků bezedná propast. Pracovník spadal napevno do jedné či druhé skupiny vzhledem k dosaženému vzdělání. Tento prvek byl ovšem velmi demotivující. Manuálně pracující měli omezené možnosti kariérního růstu, kdežto naopak pro řídicí pracovníky existovala v podnikové hierarchii hranice, pod kterou nemohli spadnout, což se negativně projevovalo ve snížených pracovních výkonech na obou stranách barikády. Čuba vycházel z naprosto správného předpokladu, že opravdu schopných manažerů je málo, a proto možnost dosažení vedoucího místa existovala i pro člověka bez odpovídajícího vzdělání. Rozhodovaly schopnosti. Také dbal o to, aby lidé s vyšším vzděláním aspirující na řídicí pozice zakusili manuální práci.

Čuba rozlišuje pracovníky na dvě základní skupiny, aktivní a pasivní. Ti pasivní jsou pouhými konateli, kdežto aktivní se sami snaží o inovace a vylepšení.

4.1 Motivace pasivních pracovníků

Z definice pasivního pracovníka vyplývá, že takový člověk nemohl zastávat žádnou vedoucí pozici, tudíž drtivá většina těchto družstevníků pracovala manuálně a pod dozorem. František Čuba si manuální práce velmi vážil (další z nespočetného množství podobností s Tomášem Baťou), sám často pracoval na rodinném statku a poté také v JZD v rodné Březové⁸⁷. Nicméně věděl, že mnoho pracovníků, zvláště ve velkých podnicích, má sklon k pasivitě kvůli pocitu, že kvalita jejich práce má na finální výstup podniku pramalý vliv. Využíval proto především tyto motivační mechanismy:

⁸⁷ Sedláček, R.: František Čuba: slušovický zázrak. Praha, Česká televize, 1999

- stálý dozor vedoucího na pracovišti

Toto opatření kladno vedoucímu za úkol intenzivní napominání špatně pracujících a pochvaly dobře pracujícím, což implikuje požadavek, aby měl vedoucí kancelář co nejbližší svým pracovníkům a mohl je sledovat.

Sám Čuba věnoval mnoho úsilí velmi častým a frekventovaným kontrolám pracovišť (především v první polovině své kariéry, jak družstvo rostlo, tak kontroly delegoval na vysoké vedoucí představitele), aby se přesvědčil o smysluplné pracovní náplni členů družstva. Nikdo si nemohl být jist, kdy se na něj přijde podívat kontrola a zda jejím vedoucím nebude sám předseda.

- denní vyhodnocování práce

Podobně jako u Baťů, plánovací středisko JZD vytvořilo pro jednotlivé útvary plány, jejichž plnění se dalo rozpočítat na jednotlivé dny. Pracovník měl tudíž přesnou představu o tom, zda mešká či vyrábí nad plán. Čuba zavedl vyzdvihování úspěšných pracovníků všemi dostupnými prostředky, jako např. tabulemi cti pro zviditelnění dlouhodobě produktivních či každodenní vyhlásování nejlepších pracovníků za předchozí krátké období.

- výměna pracovníků s nízkým výkonem

Zaměstnanci dostávali náročné úkoly. Kdo úkol splnil, postoupil, kdo klopýtl, byl sesazen na nižší post. Toto pravidlo platilo vždy a všude, nehledě na vzdělání a jiné faktory.

4.2 Motivace aktivních pracovníků

Tito pracovníci byli často předurčení pro role vedoucích. Byli motivováni především svým hodnocením, od kterého se odvíjela jejich další pozice v podniku. Toto hodnocení fungovalo dle následujících zásad⁸⁸:

- probíhá ve čtvrtletních intervalech
- zaměřeno na pracovní výsledky
- hodnotí přímý nadřízený
- jednoduchá a jednoznačná pravidla hodnocení
- hodnotilo se bodovou stupnicí 0-5 bodů
- výsledek hodnocení ovlivňoval odměňování a funkční zařazení

Při hodnocení se dlouhodobě uplatňovala tato kritéria:

- realizace výsledků vědy, výzkumu a vývoje

⁸⁸ Trnka, F.: Zlinští podnikatelé Tomáš Baťa a František Čuba. Praha: East Publishing, 1998, s. 46

- zabezpečování dlouhodobého rozvoje
- úroveň operativního řízení
- ekonomické výsledky
- péče o životní a pracovní prostředí

Tento systém byl takřka samoregulační. Empiricky bylo dokázáno, že po určité době povyšování či degradací zakotvil pracovník u jednoho postavení, jinými slovy tento systém spravedlivě každému přidělil takovou práci, kterou byl jednak schopen vykonávat, ale nemrhalo se přitom jeho potenciálem. Rád bych ještě zdůraznil, že manažer, považovaný za průkopníka teorie managementu a řízení, Lee Iacocca, popisuje takřka identický systém v roce 1984⁸⁹, tehdy ovšem již tato metoda ve Slušovicích funguje v praxi.

U Baťů musel vedoucí složit kauci jako zdroj pro krytí případných chybných rozhodnutí. Čuba tento prvek zaveden neměl, regulačním mechanismem ve Slušovicích bylo bodové hodnocení, jehož kritéria jsou popsána výše. To umožňovalo skutečně schopným pracovníkům velmi rychlý postup na vysoké pozice, na druhou stranu ovšem tento systém kladl velké nároky na spravedlnost hodnotitelů.

Šampióni

Pod tímto označením se skrývá speciální kategorie řídicích pracovníků. Jsou to lidé schopní úspěšně vést rozvojový program – od první studie až po zahájení výroby. Jsou posedlí řešením klíčových problémů a hádanek v souvislosti s daným rozvojovým programem, tím pádem jejich práce vyžaduje velkou míru vytrvalosti a odolnosti. Jedinou formou motivace této velmi vzácné skupiny pracovníků je seberealizace. Čuba hledal členy této skupiny velmi intenzivně, jak bude vysvětleno dále.

„Pan předseda F. Čuba na mě působil velmi, velmi dobře. Vážím si ho stále. Dokázal lidi rozhýbat, motivovat, vymáčkout z nich to nejlepší a pak je královsky odměnit. Dokázal jít jinou cestou...“⁹⁰

4.2.1 Porovnání Baťova a Čubova systému motivace

František Čuba se již na vysoké škole zabýval tématem jak motivovat lidi k práci. Jeho teoretické závěry vedly k definování 6 aktivizačních faktorů. Je to faktor existenční, strachu, hmotné zainteresovanosti, seberealizace, radosti z práce a morálního ocenění. Prakticky neexistuje systém, který by dokázal zaktivizovat naplno všechny tyto faktory. Proto by měl

⁸⁹ Trnka, F.: Zlínští podnikatelé Tomáš Baťa a František Čuba. Praha: East Publishing, 1998, s. 46

⁹⁰ Z elektronické komunikace s H. Krejčíkovou, referentkou obchodního úseku v JZD AK Slušovice v letech 1989-1990 [2009-03-06]

podnik důkladně zvážit prostředí, ve kterém se nachází, a podmínky, jimiž je omezen, a na základě těchto informací vybrat nejvhodnější faktory pro aktivizaci.

František Čuba nebyl zpočátku Tomášem Baťou nijak ovlivněn. Jeho systém řízení, jehož je motivace pracovníků klíčovou součástí, si nastudoval až zpětně od jednoho svého družstevníka- perfektního ekonoma, který dříve u Baťů pracoval. Dospěl k závěru, že u Bati se využívalo především faktorů hmotné zainteresovanosti, strachu a existence. Slušovice využívaly též faktorů hmotné zainteresovanosti, dále potom seberealizace, radosti z práce a morálního ocenění⁹¹. Základní kámen, hmotná zainteresovanost, je stejný. Nicméně dále se již dle mého názoru projevují velmi rozdílné podmínky, za kterých tyto dva podniky fungovaly. Za Bati na pracovním trhu nabídka výrazně převyšovala poptávku, Baťa si tedy mohl dovolit více na zaměstnance přitlačit. V socialismu byla situace jiná, podniky musely hledat jiné cesty, jak pracovníky aktivizovat. JZD AK Slušovice naplno využívalo vyjma metod ve výše uvedených kapitolách také všelijakých nepeněžních ohodnocení a oceňování, což se velmi osvědčilo.

Závěrem tohoto porovnání je z mého pohledu skutečnost, že faktor hmotné zainteresovanosti je klíčovým pro aktivizaci pracovníků v jakémkoliv podniku při takřka jakýchkoliv vnějších podmínkách.

Pro vysoké pracovní výkony je kromě motivace nutný i správný výběr řídicích pracovníků, aby se v družstvu střetávali jen ti nejlepší.

4.3 Příjímací řízení „nemanuálních“ pracovníků

Máme na mysli technické a administrativně hospodářské zaměstnance. Tito pracovníci tvořili asi čtvrtinu družstevníků a jejich kvalita předurčovala budoucí výsledky celého podniku. Na proces přijímacího řízení byl kladen velký důraz, probíhalo v několika kolech:

1. Pohovor a posouzení zájemce vedoucím útvaru, kde by dotyčný chtěl pracovat
2. Psychologický posudek – hodnotí se IQ, výkonová kapacita z hlediska kvality i kvantity, charakteristické vlastnosti a motivace⁹²
(Psychologické testy si nechaly Slušovice udělat na míru a začaly s nimi pracovat v době, kdy je takřka nikdo jiný nepoužíval)
3. Pohovor s předsedou družstva

Výběr žadatelů o manuální práci sestával pouze z bodu 1, nebudu se jím tudíž dále zabývat.

⁹¹ Z rozhovoru s F. Čubou [2009-02-03]

⁹² Vácha, S.: Jak řídí JZD agrokombinát Slušovice. Slušovice: JZD AK Slušovice, 1988, s. 100

Několikakolový výběrový mechanismus propustil do družstva jen ty nejlepší. Například v roce 1987 se o zaměstnání v JZD AK Slušovice ucházelo 8720 osob, z nich bylo přijato 1155 (z toho 744 ve věku do 35 let), 429 pracovníků z podniku odešlo, z toho 255 těch, kteří zde pracovali méně než dva roky⁹³. Z výše uvedeného vyplývá skutečně velký zájem o práci v JZD AK Slušovice. Tato čísla dále dokazují fakt, že k největším fluktuacím docházelo u pracovníků, co ve Slušovicích pracovali krátkou dobu. Je pochopitelné, že ne každý byl schopen vysokého pracovního nasazení, byť s vidinou lepších výdělků a nabízených služeb. Vidíme, že mezi přijatými bylo mnoho mladých lidí. Čuba si cílevědomých, pracovitých a mladých lidí velmi vážil, a proto absolventům škol nabízel speciální přijímací řízení, aby se pro ně co nejlépe mohla určit vhodná práce.

4.4 Přijímací řízení čerstvých absolventů škol

Toto řízení připravovala podniková škola. Jeho smyslem bylo poskytnout absolventům představu o chodu celého podniku, a především vyzkoušet jejich schopnosti a dovednosti před jejich přijetím. Program byl rozdělen na dvě tříměsíční části v dvoutýdenních cyklech. 1. část obnášela manuální práci, dále práci prodavače, obchodního referenta, zásobovače a dispečera. Nároky kladené na účastníky byly velmi vysoké, procento těch, kteří program úspěšně absolvovali, naopak nízké. Hojně se dnes vyskytující podobné tréninkové adaptační programy pro čerstvé absolventy se od tohoto slušovického velmi odlišují, vůbec neobsahují manuální dělnickou práci⁹⁴. Manažeři poté rozhodují o dělnících a přitom se většina z nich nedokáže vcítit do jejich role. Vedoucí pracovník by měl poznat práci svých podřízených a rozumět jí - to je dle Čuby nutná podmínka pro jeho pozdější úspěšné fungování a rozhodování v podniku⁹⁵. Já sdílím stejný názor. Výsledky tohoto cyklu byly pro uchazeče klíčové, neboť rozhodovaly o jejich zařazení do jedné z těchto následujících kategorií⁹⁶:

1. Obchodní referenti
2. Technickohospodářští pracovníci v řídicích funkcích
3. Specialisté (elektrikáři, konstruktéři...)
4. Ekonomové a administrativní pracovníci

⁹³ Čuba, F., Divila, E.: Cesty k prosperitě. Praha: Svoboda, 1989, s. 74

⁹⁴ Čestnou pozor - výjimkou v ČR je Škoda Auto, která ve velmi omezené formě praxi na montážní lince pro budoucí manažery zařazovala a snad tak činí ještě i nyní

⁹⁵ Já mám na věc stejný názor, manuální práci jsem strávil alespoň měsíc v každém roce a v současné době cítím přidanou hodnotu této zkušenosti.

⁹⁶ Čuba, F., Divila, E.: Cesty k prosperitě. Praha: Svoboda, 1989, s. 76

Pod dohledem vedoucích pracovníků se absolventi v druhém cyklu připravovali a školili pro výkon svého budoucího povolání, byl pro ně připraven velmi pestrý vzdělávací program. Každý měl svůj deník, kam se uvádí jeho hodnocení. Po skončení druhé etapy následoval pohovor s předsedou družstva. Absolventi poté již mohli podat přihlášku do družstva.

Po celou dobu praxe dostávali absolventi minimální odměnu, aby se ukázalo, že o práci v družstvu skutečně stojí. Ze stejného důvodu se jim nezajišťovalo ubytování, byť se do programu hlásili lidé z celé republiky. Ve druhé polovině 80. let tímto školícím programem úspěšně prošlo každým rokem kolem 150 mladých lidí.

4.5 Přetahování zaměstnanců z jiných podniků

Družstvo si žádalo elitní pracovníky, ne vždy si ale bylo schopno potřebného odborníka v krátkém čase samo vychovat, proto bylo třeba získávat je odjinud. Vyjma nabídky vysokého výdělku a mnoha dalších sociálních výhod existovalo několik dalších stimulů, kterých družstvo využívalo:

Lidé vyloučení ze strany

Čuba posuzoval pracovníky pouze dle jejich pracovní výkonnosti. Díky vysoké vnitřní soudržnosti neměly orgány přehled o tom, kolik přesně pracovníků tohoto typu v JZD pracuje. Družstvo vykazovalo číslo pod 20, ve skutečnosti se jednalo zhruba o 100 lidí více⁹⁷. Tímto způsobem se mimo jiné povedlo získat vedoucího sekce image družstva⁹⁸ a také náměstka pro ekonomiku pana Františka Trnku⁹⁹.

Vysokoškolská praxe

Mnoho vysokoškolských oborů vyučovaných na pražské Vysoké škole zemědělské mělo ve studijním programu praxi, někdy až půlroční. František Čuba jako absolvent této instituce ji zajistil mnoha studentům ve Slušovicích. Byli velmi bedlivě sledováni a těm nejlepším se na

⁹⁷ Z rozhovoru s Františkem Čubou [2009-02-03]

⁹⁸ Pan Jaroslav Bartošek

⁹⁹ Prof. Ing. František Trnka, CSc. se narodil 19.3.1931 v okrese Louny. Vystudoval VŠZ v Praze a po jejím ukončení zde zůstal pracovat na ekonomické fakultě. Více než tři roky pracoval jako předseda JZD, odkud se pak vrátil k VŠZ. Pro jeho politické postoje mu bylo v roce 1970 zrušeno členství v KSČ. Od roku 1983 pracoval v JZD Slušovice, nejdříve jako vedoucí útvaru koncepcí, od června 1985 jako ekonomický ředitel a od začátku roku 1986 jako ekonomický náměstek předsedy. V letech 1992 až 1996 byl poslancem PČR. V letech 1997 až 2001 byl děkanem Fakulty managementu a ekonomiky UTB ve Zlíně. V současné době stále aktivně působí na této fakultě.

konci nabízela práce v družstvu po ukončení studií. Student JZD za dobu trvání praxe alespoň částečně poznal, stejně jako JZD poznalo studenta a při oboustranném souhlasu nic nebránilo budoucí spolupráci.

Kvalitní podmínky pro vědce

Slušovice vynakládaly (zcela správně) značné investice na vědu a vývoj, což umožnilo mnoha vědcům realizovat projekty, o které jinde neměli zájem kvůli jejich finanční náročnosti. Další důvodem, proč mnoho vysoce kvalifikovaných vědců a výzkumníků zamířilo do Slušovic, byla značná nesvázanost, kterou měli k dispozici.

„Přišli k nám konkrétní lidé z Bratislavy, z výzkumného ústavu, odborníci na počítače, u nás měli volné pole působnosti. Bylo zvykem, že na pracovišti se ve 4 hodiny končilo a všichni šli domů. U nás mohl dotyčný ve své laboratoři bádát klidně i o půlnoci, nejen že to nebylo zakázáno, ale bylo to vysoko kladně hodnoceno. To byl důvod, proč preferovali JZD AK Slušovice jako svého zaměstnavatele.¹⁰⁰“

Mládežnické kurzy

V době prázdnin Slušovice prováděly všelijaké odborné kurzy pro talentované středoškoláky a vysokoškoláky. Za zmínku stojí určitě programátorský intenzivní kurz, kde se posluchači učili pracovat s moderními počítači „made-in Slušovice“. Podmínkou pro přijetí byly náročné testy. Frekventanti si v první části kurzu zvykali na obsluhu nezvykle výkonných výpočetních strojů a poté již pracovali pod dohledem odborníků na konkrétních úkolech na pracovišti. Družstvo si tak školilo budoucí špičkové odborníky.

4.6 Mzdová diferenciac

F. Čuba v jedné své těsně předrevoluční publikaci¹⁰¹ porovnává mzdovou diferenciaci ve svém podniku s mzdovou diferenciací u Baťů. Baťovy rozdíly v platech mezi pracovníky vykonávajícími stejnou práci jsou označeny jako drastické, o rozdílech v odměnách ve Slušovicích mluví opatrně jako o „větších v porovnání s jinými našimi podniky“.

Vedení JZD dbalo, aby rozdíly mezi pracovníky vykonávajícími stejnou práci nebyly moc velké. Tento fakt je nicméně v rozporu s „předáváním pracovišť do socialistické péče“, kde si každý vydělá tolik, co zaslouží. Nicméně vedoucí pracovníci platy pečlivě zkoumali a měli

¹⁰⁰ Z rozhovoru s F. Trnkou [2009-02-03]

¹⁰¹ Čuba, F. – Divila, E.: Cesty k prosperitě. Praha: Svoboda, 1988, s. 65

v zásobě opatření, jak přidat těm velmi podprůměrným či ubrat velmi nadprůměrným, například upravováním vnitropodnikových cen, kterými se musela samostatná pracoviště řídit. F. Čuba totiž stavěl na dobrých vztazích uvnitř podniku a předpokládal, že růst rozdílů platového ohodnocení mezi vykonavateli stejné práce by vedl ke vzájemné závisti a nesnášenlivosti mezi pracovníky. Dalším důvodem těchto zásahů byl fakt, že rozdíly mezi nejmenším a největším platem v dané profesi se musely vykazovat, a Slušovice nechtěly zbytečně nabízet další záminku pro politické útoky¹⁰².

Naopak velmi vysokých hodnot ve srovnání s tehdejší situací u ostatních JZD nabývaly platy vedoucích pracovníků. Na první pohled to ovšem nebylo vůbec zřetelné. Níže uvedené průměrné platy Slušovice oficiálně vykazovaly v roce 1987:

Tabulka 4.6.1. Průměrné platy v JZD AK Slušovice¹⁰³

Kategorie pracovníků	Prům. odměna [Kčs]
Pracovníci rostlinné výroby	2633
Pracovníci přidružené výroby	3227
Řidiči	4338
Ředitelé závodů	5538

Podniková praxe v tomto případě fungovala zcela jinak. Výše uvedená čísla jsou sice pravdivá, nicméně do vykazovaných odměn se nezahrnovaly tzv. manévrovací výdaje. To byl Čubův nástroj pro výrazné ocenění vedoucích pracovníků podniku. Pod tímto pojmem se skrývalo například cestovné, stravné, diety, suvenýry, příspěvky na rekreaci... Samozřejmostí byla možnost převodu nevyužitých manévrovacích prostředků z jednoho kalendářního roku na druhý. Ředitelé obdrželi touto formou většinu svého ohodnocení, před revolucí si přišli na částku okolo 20 000,- Kčs měsíčně¹⁰⁴.

4.7 Vzdělání zaměstnanců

František Čuba si vážil vzdělaných lidí kvůli jejich důležitosti pro další růst podniku, proto vřele podporoval zvyšování kvalifikace družstevníků. Především pro vedoucí a odborné pracovníky sloužilo informační centrum vědeckotechnického rozvoje, nabízející širokou databanku informací. Tito členové družstva mohli také vyjet do zahraničí na konferenci či veletrh. Vybraný člověk musel dosahovat výborných pracovních výsledků a také se sledovalo,

¹⁰² Z rozhovoru s F. Čubou [2009-02-03]

¹⁰³ Čuba, F., Divila, E.: Cesty k prosperitě. Svoboda: Praha, 1989, s. 67

¹⁰⁴ Z rozhovoru s F. Čubou [2009-02-03]

zda byl po návratu schopen prosadit a používat nějakých inovací nabytých v zahraničí, tj. že jeho cesta nebyla pro podnik zbytečná. Vřele podporováno je studium při zaměstnání jako další forma zvyšování kvalifikace. Nicméně jak JZD Slušovice rostlo, začalo se ukazovat, že tehdejší vzdělávací školský systém neodpovídá slušovickým představám a záměrům (čerství vysokoškoláci nebyli připraveni pro řídicí funkce, zároveň Slušovickým rostla potřeba všelijakých speciálních pracovníků...), a tak v roce 1987 vznikl podnikatelský institut s úlohou vzdělávacího zařízení nejen pro vnitřní potřeby podniku. Tento institut sídlil v nové budově a byl velmi moderně vybaven. Konaly se zde rozličné kurzy. Jeho první činností bylo školení pro obsluhu počítačů TNS vyráběných ve Slušovicích. Tímto kurzem prošlo za dobu krátké existence institutu několik tisíc frekventantů. Dlouhodobějším cílem bylo vytvořit zde studijní, vysoce prakticky zaměřený program pro budoucí manažery. Slušovice již měly ve svých řadách mnoho tituly ověřených a praxí prověřených vedoucích pracovníků schopných v tomto programu vyučovat. Plánovala se intenzivní spolupráce se zahraničními univerzitami. Studium mělo být placené, přijímací řízení velmi náročné, aby se zde dostali jen ti nejlepší. Zkrátka taková obdoba dnešních elitních MBA kurzů. Sametová revoluce tento slušovický ambiciózní záměr, stejně jako mnoho jiných, zhatila. Výrazně se též, podobně jako u Bati, dbalo na znalost cizích jazyků, bez kterých by slušovičtí odborníci byli za hranicemi nepoužitelní. Družstvo mělo vlastní lektorky angličtiny a němčiny¹⁰⁵, jejich vyučování dělali značnou reklamu, aby se co nejvíce družstevníků jazykově vzdělávalo.

Stejně jako Baťa i Čuba dospěl k závěru nutnosti vybudování vlastního vzdělávacího systému. Nicméně neměl dostatek času pro jeho úplnou realizaci.

V podnikové hierarchii musí výše postavení lidé jít ve svém pracovním nasazení příkladem svým podřízeným. Ve Slušovicích toto platilo doslova. Nejlepší představu navodí odpovědi několika bývalých vysokých slušovických představitelů na moji otázku, jak dlouhá byla jejich pracovní doba:

„Neměl jsem pracovní den, pracoval jsem celý týden. Publikace říkají, že člověk má pracovat 8 hodin denně. Já jsem toho názoru, že jestli chce člověk něco vytvořit, tak se tomu musí věnovat stále. To je někdy těžko pochopitelné.“

František Čuba

¹⁰⁵ Naše cesta. Č.18 (květen 1988). Slušovice, Agropublik, 1998, s. 1

„Já jsem žádnou pracovní dobu neměl. Pracoval jsem tehdy, když bylo potřeba. Práce mi byla velkým koníčkem a zábavou. Nejlepší to bylo o víkendu, kdy jsme se scházeli na neformálních besedách, tam se rodily dobré nápady.“

František Trnka

„Začátek pracovní doby byl zhruba stejný, konec různý dle situace. Často bylo třeba něco nastudovat či zpracovat. Vždy samozřejmě nad 8 hodin denně.“

Josef Hurta

V souvislosti se jménem Tomáše Bati je často zmiňována jeho schopnost vybírat si velmi schopné podřízené. F. Čuba zcela jistě ovládal stejnou schopnost. Uměl rychle poznat schopnosti člověka a náležitě jich využít. O svých náměstcích i ředitelích věděl mnoho a mohl se spolehnout, že budou jednat pro dobro podniku i tam, kde nad nimi neměl přímý dozor.

5. Sociální systém

Snaha o uspokojování potřeb pracovníků a jejich smysluplné využití volného času byla ve Slušovicích zřetelná od počátku Čubova působení. Ten po nástupu do funkce, jen co vyřešil a stanovil hlavní řídicí prvky podniku, začal přemýšlet, jak družstevníkům a jejich rodinám co nejvíce zpříjemnit život, aby jim kompenzoval vysoké pracovní zatížení, které po nich požadoval. V 80. letech zodpovídal za tuto péči závod vnitropodnikových služeb, jenž řídil podřízené provozy. Jejich počet neustále narůstal úměrně množství vymožeností, které byly Slušovickým dostupné. Družstvo nepečovalo pouze o své družstevníky, ale též o celé jejich

rodiny a mnoho níže uvedených služeb bylo dostupných i nečlenům JZD, nicméně za vyšší cenu. Tam, kde to alespoň trochu šlo, se rozlišovalo mezi družstevníkem a nedružstevníkem, čímž bylo dosaženo tlaku na nedružstevníky pro vstup do JZD¹⁰⁶.

5.1 Děti, mládež (budoucí členové JZD)

Cíleným pečováním o tuto skupinu se bezesporu vytvářela značná vazba mezi mladými a podnikem, družstvo mělo jedinečnou možnost dlouhodobě na děti zapůsobit a vychovávat je k obrazu svému tak, aby v dospělosti co nejlépe zapadly do družstevního pracovního kolotoče. Žáci často navštěvovali JZD, účastnili se brigád atd. Výměnou jim družstvo poskytovalo tyto nadstandardní služby:

- Rekreace : byla prosazena zásada, že všechny děti družstevníků se mohou každý rok zúčastnit letního tábora, pokud o to požádají¹⁰⁷. Výjimkou nebyly pobyty v zahraničí (Jugoslávie, Itálie, NSR, NDR, PLR¹⁰⁸), kde se zdokonalovaly v cizích jazycích a učily se orientaci v neznámém prostředí. V zimě se pořádaly lyžařské zájezdy, které JZD bohatě dotovalo, aby si účast mohli všichni dovolit.

- Zábavné a sportovní vyžití: družstvo vybudovalo hřiště, tenisové kurty, koupaliště, pravidelně byly pro děti pořádány všelijaké akce

5.2 Současní členové JZD

Stejně jako Baťa i Čuba věděl, že díky nadstandardní péči budou zaměstnanci podávat vyšší výkony a také se stanou mnohem připoutanějšími k podniku. Družstevníci si vydělávají nemalé peníze, tudíž platilo pravidlo, že pro ně není nic zadarmo. Pokud by dostávali mnoho věcí zdarma, snižovalo by to jejich zájem o práci¹⁰⁹. Družstvo vytvořilo úplnou a ucelenou škálu kvalitních služeb, družstevníci tudíž většinu vydělaných peněz „vraceli“ zpět do družstva. Lidé netrpěli nedostatkem, ale chtěli stále více, a to je motivovalo k vyšším a vyšším výkonům. Na vrcholu poskytovaných služeb stály v 80. letech speciální provozy, největší z nich si vyjmenujeme spolu s hlavními oblastmi jejich působnosti:

¹⁰⁶ Zmíněná cenová diference byla často velmi výrazná, např. u zájezdů do zahraničí platili nedružstevníci často až několikanásobek ceny

¹⁰⁷ Vácha, S.: Jak řídí JZD Agrokombinát Slušovice. Slušovice, JZD AK Slušovice, 1988, s. 141

¹⁰⁸ V rámci těchto táborů se tudíž dalo vycestovat i za železnou oponu, do Spolkové republiky Německo

¹⁰⁹ Trnka, F.: Zlínští podnikatelé Tomáš Baťa a František Čuba. Praha, East Publishing, 1998, s. 101

Agroservis: revoluční službou předbíhající dobu byl rozvoz objednaných potravin do domu, dále tento provoz nabízel například šití oděvů, taxislužbu či saunu

Ne všechna zemědělská půda, na které JZD Slušovice hospodaří, je dobrá pro zemědělskou velkovýrobu. Družstvo tuto půdu poskytne drobným zemědělcům, aby na ní pracovali. S touto činností chce družstvo prostřednictvím provozu **Mikroagro** ve velké míře pomáhat. Nevhodné pozemky byly nabídnuty nejen družstevníkům, ale i ostatním občanům ke sklizni sena, pěstování zeleniny, chovu dobytka... Mikroagro zaměstnává v obcích, jejichž půda spadá pod JZD Slušovice, své důvěrníky. Drobní zemědělci jim nabízí své vypěstované produkty a poptávají od nich služby zemědělského charakteru. Mikroagro vlastní techniku, nástroje, know-how a může drobnopěstitelům (či drobnochovatelům) poskytnout komplexní pomoc.

Rekreaci pro družstevníky zajišťoval závod vnitropodnikových služeb. Nakupoval zájezdy z katalogů čs. kanceláří a poté je nabízel v družstvu za velmi zvýhodněnou cenu. Nabídka rekreací se uveřejňovala ve vnitropodnikovém časopise Naše cesta. Poptávka po zahraničních rekreacích poté vedla JZD AK Slušovice k vytvoření vlastní cestovní kanceláře s názvem **Agrotour**, jejímiž zákazníci zdaleka nebyli jen Slušovičtí. Tato vnitropodniková cestovní kancelář nejen že nabízela zájezdy do tuzemska i zahraničí, ale také pomáhala s výběrem zájezdů a vyřizovala všechny potřebné formality pro výjezd. Nabídka byla velmi bohatá a stále rostla. Kancelář též poskytovala exkurze do útrob družstva. Ve vyřizování bylo právo vystavovat zákazníkům letenky. Agrotour fungoval jako značně nezávislý podnikatelský subjekt v rámci JZD AK Slušovice. Zájezdy nabízel širokému spektru zákazníků. Pobočky fungovaly ve Slušovicích, Gottwaldově, Praze. Užitečným pomocníkem bylo bezesporu vnitropodnikové letadlo L-410, které zajišťovalo pravidelnou dopravu Praha Holešov. S navazujícím vnitropodnikovým autobusovým spojením tudíž časová náročnost přesunu ze Slušovic do hlavního města klesla pod dvě hodiny¹¹⁰. Družstvo (=pod něj spadající cestovní kancelář) vlastnilo ubytovací prostory v Praze, tento fakt se projevil jako velká konkurenční výhoda. Bohužel Agrotour fungoval pouze velmi krátkou dobu (založen 20.3.1989¹¹¹, po převratu rozpad¹¹²).

¹¹⁰ Léta se tři dny v týdnu, dvakrát denně.

¹¹¹ Naše cesta. Č. 42 (říjen 1989), Slušovice, Agropublik, 1989

¹¹² Tento závěr vyvozují z faktu, že po převratu jsem již na žádnou zmínku o Agrotour nenarazil

5.3 Bývalí členové JZD

Na úvod je třeba zdůraznit, že ve Slušovicích nikdo do důchodu neodcházel nedobrovolně. Jediným ukazatelem byla pracovní výkonnost, věk nehrál roli.

O lidi v důchodovém věku se staral útvar péče o důchodce. Ti, kteří pracovali v JZD více než 10 let, měli nárok na členství v Klubu důchodců JZD AK Slušovice, díky čemuž mohli čerpat řadu výhod. Měli právo bezplatně využívat podnikových dopravních prostředků a také navštěvovat kulturní i sportovní akce pořádané podnikem. Dále jim bylo poskytováno stravování v jídelnách JZD za velmi nízkou cenu (2 Kčs). Všichni důchodci mohou využívat pro ně zřízené asistenční pomoci ve formě kanceláře, která zabezpečuje brigády pro práce schopné důchodce, poskytuje různé služby, stará se o kulturní vyžití... Při životních jubileích dostávali starší spoluobčané od družstva nemalé finanční příspěvky. Podporování jsou důchodci s nízkými důchody. Senioři se mohli zúčastnit mnoha zájezdů, také do kapitalistických zemí. Tuzemské zájezdy byly zdarma, za zahraniční se platilo 20 % ceny¹¹³.

Tato péče způsobila, že z družstva téměř neodcházelí lidé starší 45 let¹¹⁴. Pocit sounáležitosti a důležitosti též poskytoval důchodcům podnikový časopis Naše cesta, který jim věnoval část svého prostoru.

Nyní zmíním dle mého pohledu velmi ojedinělou službu, která byla poskytována všem. Jakýkoliv člověk z obce, jejíž JZD spadá pod JZD AK Slušovice, mohl zažádat o schůzku s vrcholným představitelem družstva, klidně i s předsedou, pokud byl s něčím v souvislosti z JZD AK Slušovice nespokojen. Jestliže byla stížnost opodstatněná, vyvíjela se snaha okamžitě problém řešit¹¹⁵. Přijde mi to až neuvěřitelné, že ředitelé a náměstci byli schopni vést podnik k neuvěřitelnému růstu a navíc ještě našli dostatek času a energie pro debaty s běžnými lidmi.

Sociální služby se nedají jednoznačně vyčlenit do samostatné kapitoly – jedná se o esenciální část Čubova komplexního systému řízení, prorůstající všemi jeho součástmi. Důležité je tudíž podtrhnout, že mnoho služeb poskytovaných slušovickým družstevníkům je důkladně popsáno v jiných částech této práce.

¹¹³ Vácha, S.: Jak řídí JZD Agrokombinát Slušovice. Slušovice: JZD AK Slušovice, 1988, s. 145

¹¹⁴ Vácha, S.: Jak řídí JZD Agrokombinát Slušovice. Slušovice: JZD AK Slušovice, 1988, s. 81

¹¹⁵ V obci Hrobice poblíž Slušovic se vybuďovalo několik velmi moderních provozů, což ovšem zvyšovalo množství aut projíždějících centrem obce. Jeden z občanů zažádal o schůzku s předsedou. Za dva týdny schůzka proběhla, za několik málo měsíců započala výstavba nové silniční komunikace, za dalších pár měsíců byla dokončena – z rozhovoru s p. Františkem Ulrychem [2008-11-11]

5.4 Sport (= marketing)

Do sociálního systému zařazují i popis velmi úspěšných sportovních týmů, které ve Slušovicích působily. Lidé na vesnicích pracující v zemědělství v sobě měli zakořeněnou nízkou míru sebevědomí. I v době slušovického růstu tato povahová vlastnost přetrvávala. Tomuto prostému lidu bylo třeba ukázat, že mohou být stejně vážení a důležití jako lidé z města. Pro tento záměr se porážky pražských týmů a klubů slušovickými skvěle hodily.

Družstevníci zároveň měli postaráno o víkendové rozptýlení, sportovní zápolení zpříjemňovalo volnočasové využití a zároveň vynikající výsledky sportovců zcela jednoznačně upevňovaly jejich připoutanost k podniku. Toto byl důvod zakládání a následných rychlých růstů slušovických sportovců v 70. letech. V letech 80., především v jejich druhé polovině, již pocit nízkého sebevědomí slušovické „jezeďáky“ rozhodně netrápil. Družstvo začalo tohoto odvětví čím dál více využívat pro reklamní účely, potřebovalo celorepublikové zviditelnění, muselo na všech dostupných frontách vytvářet reklamu na svoje nové produkty, v televizi či novinách to tehdy možné nebylo¹¹⁶.

Velké sportovní závody či zápasy konající se ve Slušovicích zpravidla provázely organizované trhy s nabídkou často velmi nedostatkového zboží a také kulturní program. Tento „nedělní balíček“ byl často završen neformální diskusí vedení s družstevníky, právě proběhnuvší zápas či závod nastolil zcela ideální atmosféru pro debaty o přítomnosti a budoucnosti podniku.

Objevují se zde zřetelné zárodky klíčového vlivu peněz ve sportu, který se naplno projevil v 90. letech. Slušovice neměly žádnou sportovní historii, zato měly dostatek volných investičních prostředků, což bylo pro excelentní výsledky postačující. Rád bych uvedl alespoň několik nejvýznamnějších sportovních disciplín, ve kterých Slušovice naprosto excelovaly, spolu s jejich implikacemi pro dobré jméno a reklamu podniku:

Fotbal

Za naprostou raritu můžeme označit účast slušovického fotbalového týmu v I. národní lize (tehdy druhé nejvyšší celorepublikové soutěži), kam se během let 1976-1986 propracoval z okresního přeboru¹¹⁷! Fotbalu se výrazně věnovala tehdejší masová média, investice do tohoto sportovního odvětví tudíž Slušovicím přinesly rostoucí celorepublikový vzhlas.

Dostihy

„V Liverpoolu zděšeně na poplach zvoní, chystá se tam párek slušovických koní“¹¹⁸

Dostihový sport a také vlastní chov anglického plnokrevníka vznikl v JZD AK Slušovice v roce 1975. Chov plnokrevníka představoval náročnou plemenářskou činnost (stal se vzorem i pro chov výběrového skotu), kde mohli místní odborníci zužitkovat své předchozí zkušenosti. Časem se dostihová stáj JZD AK Slušovice stala spolu s hřebčínem Napajedla nejlepší v ČSSR, čímž byla zajištěna naprostá nadvláda zlínského okresu v tomto

¹¹⁶ Z rozhovoru s J. Hurtou [2009-02-18]

¹¹⁷ 1976 – vítězství v okresním přeboru, 1980 – vítězství v krajské B třídě, 1981 – vítězství v krajské A třídě, 1985 – vítězství v druhé lize, postup do I. národní ligy

¹¹⁸ Z textu písně: Paleček M., Janík M.: Slušovice

pomalu se rozvíjejícím sportovním odvětví. Slušovičtí koně a jezdci dosahovali v druhé polovině 80. let každoročně desítek úspěchů v domácích i mezinárodních turnajích¹¹⁹.

Dostihových závodů se účastnilo i přes 50 tisíc diváků¹²⁰, jednalo se o prestižní nejen sportovní, ale i společenskou záležitost. Slušovická dostihová dráha byla světovou raritou kvůli svým klopeným zatáčkám. Dostihový klub si vydrží velké stádo koní, ti se stávají žádaným obchodním artiklem, jdou dobře na odbyt a tím pomáhají k financování náročného dostihového sportu. Stav plnokrevníků se blížil stovce, z toho podstatná část již byla vlastního chovu. Úspěchy na sebe nedaly dlouho čekat – v roce 1986 byla stáj s celkovou hodnotou vyhraných dotací 565 tisíc Kč nejlepší v ČSSR¹²¹. Na organizaci a provozu dostihů se podíleli výhradně vyškolení členové družstva, aby se šetřilo náklady na najímání externistů.

Cyklistika

Tým JZD AK Slušovice dosahoval v cyklistice úspěchů nejen na poli domácím, ale i mezinárodním. To vše v neuvěřitelném tempu:

1988 – založení cyklistického klubu

1989 – jeden ze špičkových oddílů v Československu

Uvažovalo se o vybavení reprezentantů při jejich účasti na zahraničních závodech bohatým propagačním materiálem za účelem reklamy tam, kde ještě Slušovice nejsou známy, především za západními hranicemi – to byl dle mého názoru hlavní důvod, proč bylo cyklistické družstvo založeno. Vedení družstva se znovu ukázalo jako velmi vynalézavé, co se týkalo reklamy na zahraničních trzích. V samotných Slušovicích byl založen na tehdejší poměry vysoce dotovaný cyklistický závod „1 a 1/2 krát Slušovice“¹²², těšící se hojnému diváckého zájmu.

Automobilový sport

Slušovický automobilový soutěžní tým – Agroteam byl založen v polovině 70. let. V osmdesátých letech probíhala velká rivalita mezi ním a továrním týmem Škoda. Škodoväcké vozy v mezinárodní konkurenci značně zaostávaly kvůli nedostatečným inovacím. S originálním řešením přišel pražský Svazarm. Ten do tehdejšího vrcholového škodoväckého vozu zabudoval motor ze sovětské Lady. JZD Slušovice si tři tyto vozy s označením „Bastard“ nechávají na zakázku vyrobit a poté čelní představitel Agroteamu Václav Bahna zle „zatápí“ všem soupeřům a vyhrává řadu závodů¹²³. V rámci rozvoje a podpory automobilového sportu byl v roce 1985 vybudován testovací polygon u obce Dešná (kousek od Slušovic). Čuba spolupracoval se Západem i na poli sportovním. Na okruhu se začaly nevěřejně testovat soutěžní speciály značky Audi. Areál byl pečlivě střežen, o

¹¹⁹ Vácha, S.: Jak řídí JZD Agrokombinát Slušovice. Slušovice: JZD Agrokombinát Slušovice, 1988, s. 81

¹²⁰ Naše cesta. Č. 4 (leden 1989), Slušovice, Agropublik, 1989

¹²¹ Naše cesta. Č. 5 (leden 1989), Slušovice, Agropublik, 1989

¹²² Naše cesta. Č. 45 (listopad 1989), Slušovice, Agropublik, 1989

¹²³ Porazil, D.: Seznamte se, toto byl bastard, 2008, [cit. 2009-2-2]
<<http://www.ewrc.cz/ewrc/show.php?id=9170>>

tomto projektu se totiž oficiálně nemluvílo¹²⁴, což ještě dále zvýšilo zájem médií o celou záležitost. S novými vozy Audi se poté slušovický tým stává takřka neporazitelným. Dodnes o Agroteamu mluví znalci automobilových soutěží s velkým respektem v souvislosti se ziskem několika mistrovských titulů ČSSR.

Nemenšího rozvoje se samozřejmě dočkal i amatérský sport pro využití volného času pracovníků - tenis, fotbal, hokej, lyžování, turistika, plavání... Budovala se stále nová sportoviště, organizovaly soutěže, stavěly se sportovně- rekreační areály. V roce 1984 začal fungovat dodnes bohatě sportovně vybavený areál zdraví v obci Všemina, jehož součástí je velké koupaliště a reprezentativní hotel¹²⁵ uprostřed valašských lesů. "

„Hotel Slušovice slouží družstvu i veřejnosti. Má všechno, co správný hotel potřebuje. Příjemné prostředí, trvalé umělecké hodnoty, které prohlubují atmosféru klidu a pohody. A má tu nejkrásnější kulisu – přírodu.¹²⁶“

Hotel nabízel široké spektrum sportovních aktivit svým hostům. V areálu se konaly často všelijaké zábavné programy pro rostoucí družstevnickou obec, některé byly přenášeny Českou televizí¹²⁷- toto byla tudíž další cesta, jak se JZD Slušovice dostávalo do masmédií. .

Nutno na závěr podotknout, že navzdory těmto převratným změnám byly Slušovice vyhlášeny za město až v roce 1996¹²⁸. Nemyslím si, že by v osmdesátých letech existovalo mnoho vesnic s výše popsanými vymoženostmi. Velké množství plánů (program bydlení, zdravého stravování, komplexní zdravotní péče...) již družstvo nestihlo zrealizovat. Velikost sociálních programů (nejen) pro zaměstnance je samozřejmě úměrná výši vytvořeného zisku, tudíž Baťův a Čubův sociální systém nesnese přímé srovnání. Tam, kde JZD postavilo ulici řadových domků, vytvořila firma Baťa celou čtvrť. Kde JZD postavilo spádové zdravotní středisko, tam Baťa vybudoval velkou, kvalitní nemocnici. Nicméně jedna fundamentální myšlenka tyto dva slavné muže spojovala:

Budu se o zaměstnance mimo pracovní dobu co nejvíce starat, nabízet mu mnoho k odreagování od práce či zpříjemnění života. Tato investice se mi několikanásobně vrátí díky zvýšeným pracovním výkonům.

¹²⁴ Sláva a pád testovacího polygonu v Dešné, [cit. 2009-10-2] <<http://www.rallymania.cz/index.php?vypisVse=detail&id=2079>>

¹²⁵ Jmenoval se jak jinak než „Slušovice“

¹²⁶ Architekt Josef Petráš, z rozhovoru uveřejněného v družstevním časopise Naše cesta

¹²⁷ Sedláček, R.: František Čuba: slušovický zázrak. Praha: Česká televize, 1999

¹²⁸ Slušovice – současnost, c2005, [cit.2008-12-18] <www.slusovice.cz/page/1912/>

6. Kombinát

„Hlavním předmětem činnosti agroprůmyslového kombinátu je zemědělská velkovýroba, která v sobě zahrnuje i jiné činnosti, přispívající ke zvyšování intenzity a efektivity zemědělské velkovýroby. Součástí této činnosti jsou i kooperační a integrační vztahy s jinými podniky. Přidružená výroba umožňuje plný rozvoj zemědělské činnosti, včetně její předvýrobní a povýrobní oblasti. Agroprůmyslový kombinát má tedy širší pole působnosti a rozvíjí v souladu s národohospodářskými záměry kromě zemědělské prvovýroby i průmyslovou výrobu, obchod a služby, které pomáhají ve své komplexnosti vytvářet ze zemědělství výkonné odvětví národního hospodářství¹²⁹.“

Jednotná zemědělská družstva, jak již plyne z jejich názvu, se zaměřovala především na zemědělskou výrobu. Důvody byly dva. Jednak malá snaha jejich vedení o restrukturalizaci a potom též překážky ze strany okresních výborů KSČ¹³⁰. František Čuba byl podnikatelem v pravém slova smyslu, maximalizoval ziskovou funkci podniku a brzy si uvědomil, že směřovat podnikovou aktivitu výlučně k zemědělské výrobě není slučitelné s jeho představou rychlého růstu, zemědělská výroba sama o sobě neposkytovala (a neposkytuje) dostatek potenciálu. Proto se JZD Slušovice začalo orientovat na přidruženou výrobu a postupně vznikl kombinát. *„Nad přidruženými výrobami celá republika ohrnovala nos. Každý v tom viděl cosi nekalého. My jsme mnohokrát museli přesvědčovat, že přidružená výroba je cesta, jak podnikům přinést peníze pro zvelebení podniku i obce.¹³¹“* Hlavním argumentem odpůrců přidružených výrob byl fakt, že tyto aktivity odvádí JZD od jejich hlavního cíle, zemědělské výroby. Zároveň se tvrdilo, že JZD nedokáží zabezpečit nezemědělské komodity v odpovídající kvalitě.

Nicméně na příkladu Slušovic se tento předpoklad nepotvrdil. V období 1980-1987 zvýšilo JZD svoji hrubou zemědělskou produkci na jeden hektar zemědělské půdy o 51 %, zatímco celé čs. zemědělství o 12 %¹³². Většina JZD se zabývala převážně jen výrobou, kdežto opatření předvýrobní a povýrobní povahy byla věnována minimální pozornost. Slušovičtí si začali sami zajišťovat vstupy předcházející vlastnímu zemědělství a také všechny kroky

¹²⁹ Trnka, F.: Ekonomika a řízení JZD Slušovice. Slušovice: Agropublik, 1984, s. 37

¹³⁰ Z rozhovoru s F. Čubou [2009-02-03]

¹³¹ Sedláček, R.: František Čuba: slušovický zázrak. Praha: Česká televize, 1999

¹³² Čuba, F. - Divila E.: Cesty k prosperitě. Praha: Svoboda, 1988, s. 30

následující po zemědělské výrobě: skladování produktů, dopravu a jejich konečný prodej spotřebiteli. Slušovickým se tím otevřely nové perspektivy růstu obratu a úspor nákladů. Úspěch těchto doplňkových výrob a služeb byl značný, družstvo dosahovalo zisku a začalo investovat do náročných výrobních programů spojujících vědní poznatky s jejich aplikací do praktického provozu. Díky těmto programům, o nichž bude řeč později, začalo produkovat na československé poměry jedinečné zboží (počítače, biochemické produkty...). Zde existovala nedostatečná nabídka a tudíž prostor pro zisk a další růst. Původní doplňková výroba v podobě jednoduchých produktů, jako například nástrojů pro práci na poli či čistících prostředků, která nepotřebovala větších počátečních investic, se postupem času díky koncepčnímu vedení a důrazu na vědu a výzkum změnila ve výrobu high-tech výrobků, schopných obstát v porovnání se západní konkurencí. Následující tabulka, zachycující odvětvovou strukturu pracovníků a základních prostředků v JZD AK Slušovice v roce 1988, dokladuje, že aktivity družstva hluboce překračovaly zemědělskou výrobu.

Tabulka 5.4.1. Odvětvová struktura pracovníků v JZD AK Slušovice, 1998¹³³

Úsek činnosti	Pracovníci		Základní prostředky	
	počet osob	%	v tis. Kč	%
Zemědělská výroba	1032	17,5	405 651	30,2
Potravinářská výroba	589	10,0	140 957	10,5
Lesní a přidružená výroba	444	7,5	28 468	2,1
Stavební výroba	903	15,3	20 663	1,5
Mikroelektronika, Kybernetika	534	9,0	38 741	2,9
Strojírenská výroba	526	8,9	75 967	5,7
Zemědělská chemie	308	5,2	87 528	6,5
Zemědělská biochemie	300	5,1	154 805	11,6
Úsek dopravy	514	8,7	266 434	19,9
Ostatní činnosti	760	12,8	122 402	9,1
<i>Celkem</i>	<i>5910</i>	<i>100,0</i>	<i>1 341 616</i>	<i>100,0</i>

6.1 Zahraniční obchodní činnost

Nové výrobní provozy potřebovaly ke své činnosti mnoho vstupů, které si podnik nemůže sám vyrobit. Některé z nich se navíc nedalo sehnat ani v RVHP. Existovala možnost nakoupit tyto věci na Západě, k čemuž ovšem vyjma úspěšného byrokratického řízení¹³⁴ bylo třeba

¹³³ Čuba, F. - Divila, E.: Cesty k prosperitě. Praha: Svoboda, 1988, s. 32

¹³⁴ V podobě získání mnoha razítek a podpisů

vlastnit devizy. První možností k nabytí tvrdé měny byl vývoz přebytků produkce (produkce přesahující plán), což se odehrávalo prostřednictvím pověřené organizace Koospol Praha. Další možnost spočívala v uzavření kooperační smlouvy se zahraničním partnerem, což bylo umožněno pouze velmi silným podnikům. Tato smlouva obsahovala velmi náročné podmínky, přesto jich Slušovice několik uzavřely. K vyřízení této kooperační smlouvy bylo třeba zajistit 23 razítek a otevřít 90 dveří¹³⁵. Družstvo mělo tudíž v Praze zaměstnance, jejichž prací bylo „pouze“ vyřizování těchto potvrzení¹³⁶. Tito pracovníci postupně zkracovali interval mezi vznikem nápadu k uzavření smlouvy z roků na měsíce. Dlouhá vyřizovací lhůta způsobila družstvu mnohé ztráty, zemědělská produkce připravená pro vývoz na základě kooperační smlouvy se často zkazila dřív, než byla smlouva schválena¹³⁷. Obchod přes kooperační smlouvu se uskutečňoval většinou formou barteru, což vytvářelo tlak na družstvo produkovat takové výrobky, o které bude v zahraničí zájem. Někdy se podařilo vlastní produkci zahraničnímu prostředníkovi prodat partnerovi za devizy a ty potom ihned využít k nákupu potřebných vstupů pro výrobu u jiné zahraniční firmy. Tyto transakce často nebyly zahrnuty v podnikových výkazech, jen pár družstevníků znalo přesnou hodnotu jejich objemu, nicméně v porovnání s celkovým obrátem družstva byla zanedbatelná¹³⁸. Existoval list zboží, které se nesmělo vyvážet, nicméně toto omezení se dalo účinně obejít drobnou změnou specifikace vyváženého zboží¹³⁹. Obchodní činnost za železnou oponou vyžadovala velmi vysokou profesní úroveň. Slušovice si zakládaly na svých odbornících – obchodních referentech, na nichž byl do značné míry zahraniční obchod závislý. Tito zaměstnanci nebyli svázáni restriktivními pravidly, naopak jim poskytnut poměrně široký manévrovací prostor. Způsob určení jejich platu působil velmi motivačně: dostávali stanovená procenta z nákupu či prodeje. Žádný pevný plat referent neměl! Mohl přibrat pomocníky, nicméně ti byli placeni pouze z jemu přidělených prostředků za výkony. Obchodní referenti tudíž působili velmi samostatně a výše zmíněné jednoduché, a přitom velmi stimulační pravidlo hmotné zainteresovanosti na vlastní odvedené práci je motivovalo k vysokým výkonům. Prvotní kontakty s obchodními partnery navazovali řídicí pracovníci v zahraničí na konferencích či stážích, specifikace kontraktu poté probíhala dálkově mezi obchodními referenty ve

¹³⁵ Vácha, S.: Jak řídí JZD AK Slušovice. Slušovice: JZD AK Slušovice, 1988, s. 45

¹³⁶ Z rozhovoru s F. Trnkou [2009-02-02]

¹³⁷ Z rozhovoru s F. Čubou [2009-02-03]

¹³⁸ Z rozhovoru s F. Trnkou [2009-02-02]

¹³⁹ Dejme tomu, že existoval zákaz vyvážení desek o šířce 10 cm. Toto omezení se dá snadno obejít vývozem nepatrně užších či širších desek

Slušovicích a partnerem. V Československu se tehdy vyskytoval nedostatek dobrých obchodníků, na školení absolventů škol tudíž kladlo družstvo velký důraz¹⁴⁰.

6.2 Věda a vývoj

V ČSSR sice bylo čas od času dosahováno úspěchů na poli vědy, nicméně jejich praktické využití již slávu většinou nepřineslo, protože o něj nikdo neusiloval. Neustálý nedostatek zboží způsoboval absenci motivace k vědeckotechnickému pokroku¹⁴¹. Podniky nebyly stimulovány pro zavádění novinek, protože se nesrovnávaly se západní konkurencí, lační spotřebitelé byli ochotni kupovat i stávající nekvalitní výrobek, což ústilo v dlouhodobou stagnaci.

Ne tak ve Slušovicích. Místní vedení se snažilo vytvořit systém úzce spojující vědu a praxi. Jako výchozí podmínku vědeckých úspěchů se Slušovičtí zaměřili na dostupnost informací pro své badatele. Útvar vědeckotechnických informací zajišťoval selekci informací z knih, odborných časopisů a také počítačové sítě a jejich další vyhodnocování.

Poskytovalo se dostatek finančních prostředků pro urychlenou realizaci zajímavých vědeckých a výzkumných závěrů, což způsobilo přesun mnoha elitních výzkumníků do Slušovic, kde měli jistotu dobrého zázemí a především využití svých závěrů. V podniku fungovala vědecká rada, jejím hlavním záměrem bylo určovat další směr vědeckého rozvoje podniku. Fungovaly také technické rady. Jejich úkolem bylo informovat se o zavádění výsledků vědeckých poznatků do praxe. Zúčastňovali se jich především ředitelé závodů. Každý ředitel zde předvedl své vědeckotechnické poznatky pro zlepšení či zrychlení výroby. Měřítka kvality bylo konkrétní: očekávaný růst zisku. Od toho se odvíjelo ohodnocení a prémie ředitelů. Ale tento očekávaný růst zisku se zahrnul do plánu závodu, jenž daný ředitel spravoval, pro příští období, což způsobilo velkou snahu představovat a posléze zavádět do výroby jen perspektivní poznatky.

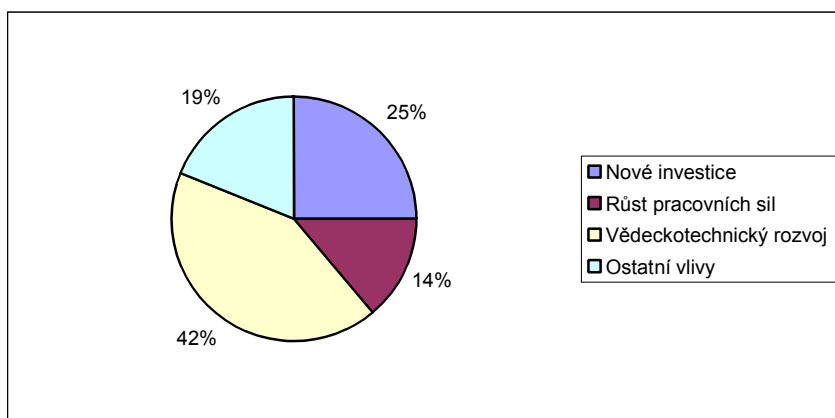
V roce 1987 se na přírůstku zisku dle propočtů podílely tyto faktory¹⁴²:

¹⁴⁰ Viz kapitola o přijímacím řízení absolventů škol

¹⁴¹ Revenda, Z., Mandel, M., Kodera, J., Musílek, P., Dvořák, P., Brada, J.: Peněžní ekonomie a bankovníctví. Praha: Management Press, 2000, s. 54

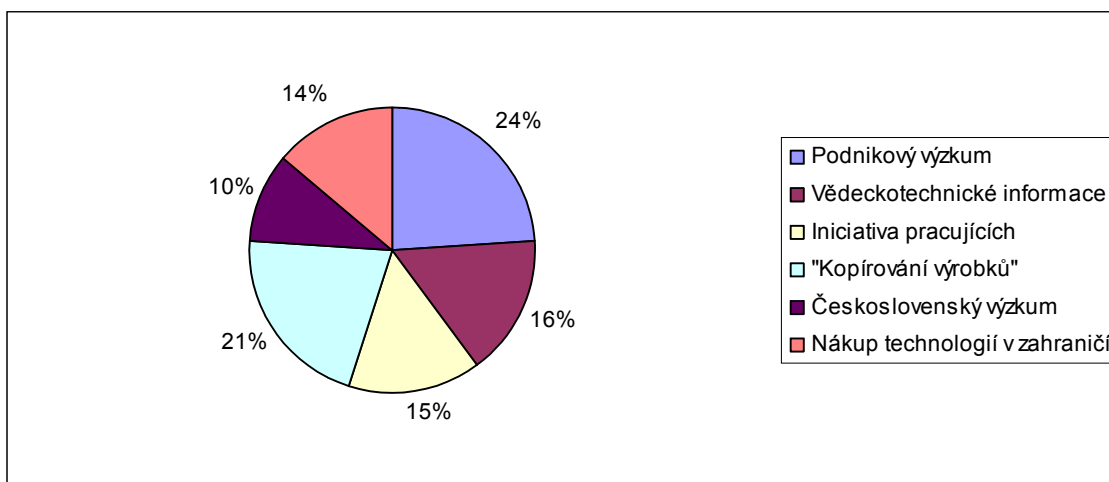
¹⁴² Čuba, F., Divila, E.: Cesty k prosperitě. Praha: Svoboda, 1998

Graf 6.2.1. Faktory přírůstku zisku v r. 1987



Pokud si vědeckotechnický rozvoj rozdělíme na jeho součásti, jejich vliv na růst zisku by se dal vyjádřit takto¹⁴³:

Graf 6.2.2. Faktory přírůstku zisku v rámci vědeckotechnického rozvoje v r. 1987



Především je zajímavé srovnat dopad na růst zisku u podnikového a československého výzkumu – podnikový přinášel mnohem výraznější přírůstky. Druhým nejvýznamnějším činitelem je faktor „kopírování výrobků“. Slušovice získaly často za velmi nevýhodných podmínek několik kusů vynikajících strojů či jiných zařízení ze Západu, poskytly je svým vědeckým specialistům a ti nejenže většinou dokázali vymyslet výrobu stejného zařízení v domácích podmínkách, ale také často provedli na zařízení další podstatná vylepšení.

¹⁴³ tamtéž

Těchto výsledků by se nedosáhlo, kdyby inovační proces nebyl cílený a rychlý. Věda, výzkum, vývoj a následné uplatňování v provozu probíhají souběžně a koordinovaně. Ve Slušovicích je kladen na výzkumníky a konstruktéry velký tlak pomocí vysokých odměn za včasné splnění zadání.

6.3 Inovace výrobků

Slušovice dbaly na koncepční řízení. Nutnou podmínkou pro cestu na vrchol bylo produkovat kvalitní a nedostatkové výrobky s vysokým podílem vědeckých a technologických poznatků. Takové, po kterých je vysoká poptávka i na západ od našich hranic, neboť Čuba si špičkové západní podniky bral za vzor.

Na konci každého kalendářního roku se proto v družstvu prováděla inventura, která členila všechny družstevní výrobky do 4 kategorií dle konkurenceschopnosti na světovou úroveň, evropskou úroveň, výrobky dobré české úrovně a výrobky překonané. Přiřazení výrobku do dané skupiny záleželo na jeho bodovém ohodnocení, které bylo prováděno komisí:

Tabulka 6.3.1. Hodnocení družstevního výrobku¹⁴⁴

Charakteristika	Max. bodů
Srovnatelnost se světovou špičkou	40
Prodejnost	20
Funkčnost	20
Design a estetická úroveň	10
Úroveň servisu a služeb	10

Zde se dle mého názoru znovu projevuje snaha o výrazné vyniknutí. Na prvním místě se nehodnotila prodejnost, nýbrž srovnatelnost se světovou špičkou. Po inventuře následovalo rozhodnutí o vyráběném zboží pro příští rok. Výrobky, které obdržely v hodnocení málo bodů a tím pádem spadly do kategorie překonaných, se nesměly od dalšího roku vyrábět. Plánem bylo neustále zvyšovat procento světových výrobků a Slušovicím se to úspěšně dařilo.

6.3.1 Překonané výrobky

S výrobky z této skupiny se další rok nepočítalo, přestaly se vyrábět. Navazoval dezinvestiční program, jenž fyzicky zrušil veškerá výrobní zařízení a tím uvolnil výrobní kapacitu pro jiný a perspektivnější výrobní program. Díky tomuto opatření se ve Slušovicích výrazně

¹⁴⁴ Čuba, F., Divila, E.: Cesty k prosperitě. Praha: Svoboda, 1988

“omlazovalo” na poli strojů. Poté přichází na řadu inventura pracovních sil, která nachází nevytížené pracovníky, v důsledku restrukturalizace výroby je školí a posílá na jiná pracoviště. Klíčovou podmínkou pro přesun pracovníka je jeho nízký výkon na současném místě. Koordinaci pracovních sil mají plně v kompetenci ředitelé jednotlivých závodů a vedoucí provozů. Tam, kde bylo problematické dezinvestiční program zavést, družstvo vypisovalo tzv. tematické úkoly¹⁴⁵: formulace problému výroby či organizace byla publikována v celozávodním časopise *Naše cesta spolu s odměnou za vyřešení*. Takto se všichni zaměstnanci mohli zapojit do inovačního procesu. Stávalo se, že dělník vymyslel velmi elegantní a výhodné řešení požadovaného zlepšení výroby, čímž na sebe výrazně upozornil a vypracoval se třeba až na vedoucího provozu.

6.4 Rozvojové výrobní programy

Syntézou koncepčního řízení, vysoké vyspělosti podniku znamenající dostatek volných prostředků pro investice a zahraniční vědecké a obchodní spolupráce bylo vytvoření rozvojových programů. Jednalo se o realizaci nových vědních poznatků ve výrobě. Na projektu k rozvojovému programu pracoval tým odborníků, výsledek se předkládal přísně oponentuře. Pokud prošel, bylo činěno vše pro jeho brzkou realizaci. Rozvojové programy se dle důležitosti řadily na strategické, velké a malé. Níže si uvedeme nejdůležitější z nich. Výrobky vznikající ve Slušovicích na základě těchto programů velmi výrazně předbíhaly dobu, a to nejen tu socialistickou, ale v některých případech i dobu západní= kapitalistickou.

6.4.1 Strategické programy

„Za strategický byl v JZD AK Slušovice považován takový vědeckotechnický program, který umožnil přebudování dosavadního nebo vytvoření nového výrobního oboru na úrovni současné světové špičky.¹⁴⁶“ Záměr byl náročný: získat v oboru, na nějž byl program zaměřen, vedoucí postavení ve světovém měřítku. Do této skupiny patřil program biotechnologický¹⁴⁷, program mikroelektroniky, program moderní výživy a program rozvoje mechatroniky¹⁴⁸. Z mého pohledu především posledně jmenovaný program měl velkou perspektivu, byť stojí

¹⁴⁵ Tyto úkoly byly vyhlášovány na úrovni celostátní, resortní, oblastní a družstevní. Principem bylo vymyslet řešení problému, které potom využijí i ostatní. Nicméně TÚ běžných JZD pro Slušovice většinou velký přínos neměly, neboť ve Slušovicích byl již daný problém vyřešen.

¹⁴⁶ Trnka, F.: *Zlínští podnikatelé* Tomáš Baťa a František Čuba. Praha: East Publishing, 1998, s. 63

¹⁴⁷ Technologie založené na využívání poznatků z biologie, využívá se v zemědělství, potravinářství a medicíně. Jedná se především o využívání nižších organismů

¹⁴⁸ Využití poznatků strojírenství, elektroniky a softwarového inženýrství sloužící k řízení složitých systémů

ve stínu programů ostatních, neboť skupina pracující na tomto programu nestačila svoje výsledky prezentovat. Mechatronika byla tehdy na celém světě v plenkách a Slušovice tudíž čekaly ještě světlejší zítřky, kterých se jim ovšem, jak všichni víme, nezaslouženě nedostalo.

Biotechnologický program

Biotechnologický komplex vybudovaný v okolí Slušovic sestával z několika laboratoří a provozů. Bylo to elitní pracoviště. Produkovaly se zde především přípravky pro ničení škůdců v zemědělství. Po těchto produktech byla značná poptávka v zahraničí a Slušovice s nimi slavily velké úspěchy. V biotechnologických laboratořích si podávaly kliku zahraniční návštěvy a exkurze.

Vyvrcholením tohoto programu se stal systém hnojení půdy. Na velkých lánách pole se vytvořily rovnoběžné travnaté cesty ve vzdálenosti 30 metrů od sebe. Po nich jezdilo speciální vozidlo se dvěma dlouhými rameny na každé straně. První rameno analyzuje složení půdy, tuto informaci předává rameni druhému, které podle toho zajišťuje hnojení. Inspiraci pro tento systém našli slušovičtí odborníci v zahraničí, podrobili ho značnému vylepšování a výsledkem bylo snížení nákladů na hnojivo o 60%!

Mikroelektronický program

V době započetí mikroelektronického programu byl již Západ v tomto odvětví vpředu, nicméně země RVHP na úplném začátku svého vývoje. Tento program z mého pohledu nesplňoval zcela definici strategického programu, neboť cílem realistického vedení určitě nebylo být celosvětově na špici ve výrobě počítačů. Tohoto cíle nemohlo být ani v dlouhodobém horizontu dosaženo.

JZD Slušovice začalo na začátku 80. let pracovat na prototypu stolního PC. Začátky byly velmi náročné. Programátorů bylo málo, know-how ještě míň a mnoho součástek naprosto nesehnatelných, nicméně nadšený tým realizátorů tohoto projektu postupoval mílovými kroky dopředu. Postupně se pro sériovou výrobu počítačů s označením TNS podařilo sehnat subdodavatele, a to výlučně ze států RVHP. Ti ovšem nestíhali reagovat na rychle rostoucí požadavky Slušovických na dodávky, a tak, jako v mnoha ostatních případech, rozvíjelo JZD spolupráci se Západem. Růst zahraničně obchodní činnosti umožňoval nákup nových technologií pro zrychlení výroby a také nákup součástek pro vlastní výrobu.

Slušovice též zajišťovaly bohatý zákaznický servis: organizovaly mnoho setkání uživatelů jejich počítačů pro zajištění zpětné vazby, jež inspirovala k budoucím zlepšením.

JZD AK Slušovice též bez nádechu ironie můžeme označit za předchůdce vládního projektu „Počítače do škol“. V roce 1987 byl připraven školský program, jehož obsahem bylo kompletní vybavení školní učebny levnými, nenáročnými počítači a doplňkovým vybavením. Bohužel, ačkoliv byl František Čuba velmi zdatným lobbistou¹⁴⁹, tehdejší vláda nenašla pro tento záměr dostatek peněz. O programu se debatovalo na místech nejvyšších, jak vyplývá z řeči poslance Františka Štefana na České národní radě 22. června 1989: *„Program elektronizace předpokládá dosažení ukazatele 1 počítač na 50 žáků v roce 1995, kterého některé země v Evropě dosáhly již v roce 1988. Ještě závažnější je však porovnání parametrů a cen... JZD Agrokombinát Slušovice díky svému monopolnímu postavení podmiňuje dodávky počítačů vysokým školám nákupem programového vybavení v hodnotě 100 tisíc korun, které školy vůbec nepotřebují¹⁵⁰.“* Po převratu několik bývalých vedoucích pracovníků tohoto programu spoluzakládalo dodnes velmi prosperující firmu SWS. Jak firma pyšně uvádí, *„už od okamžiku svého vzniku se mohla pyšnit prvními distribučními kontakty se společnostmi Microsoft a Novell v tehdejším Československu¹⁵¹.“* To je bezesporu hezké, ale zmínka o tom, že k těmto kontaktům dopomohla práce v JZD Slušovice, na stránkách pochopitelně chybí. Ze studia literatury a především z rozhovorů s lidmi ze Slušovic jsem nabyl dojmu, že hlásit se po převratu k JZD AK Slušovice, které odsoudil sám prezident Havel, nebylo dvakrát nejmoudřejší ani pro programátory a další úspěšné tvůrce tohoto programu.

Moderní výživa

Tento program spočíval ve snaze produkovat zdravé potraviny vyhovující celosvětovým trendům, nicméně dále se počítalo i s výrobou obalů pro ně a jejich prodejem ve vlastních prodejnách.

¹⁴⁹ Zkrátka se choval jako typický podnikatel, což po převratu mnoha lidem leželo v žaludku

¹⁵⁰ Společná česko-slovenská digitální parlamentní knihovna. < <http://www.psp.cz/cgi-bin/ascii/eknih/1986cnr/stenprot/015schuz/s015007.htm> > [cit. 2008-12-20]

¹⁵¹ < www.sws.cz > [cit. 2008-12-13]

6.4.2 Velké programy

Těmito programy je zabezpečována přestavba pracoviště na současnou světovou úroveň. Rozdíl mezi strategickým a velkým vědeckotechnickým programem není jednoznačně definován. Řídicí pracovníci jsou hmotně zainteresováni na zavádění těchto programů na svá pracoviště. Za výběr těchto programů jsou zodpovědní náměstci předsedy řídicí jednotlivé mikrostruktury agrokombinátu¹⁵². Stejně jako u strategických programů i zde každý návrh prochází oponenturou.

Kukuřice v systému KSL

Slušovice se rozhodly pro specializaci v pěstování kukuřice navzdory náročným podmínkám, jež tato plodina vyžaduje. Musí mít připravenou optimální výživu, též je nutné používání mnoha ochranných látek. Ve Slušovicích měli výzvy rádi a toto byla jedna z nich. S vývojem programu pro pěstování kukuřice se započalo roku 1980¹⁵³. Jeho realizace byla náročná, s vysokou účastí mnoha československých i zahraničních odborníků. Vývoj byl velice nákladný. Poprvé se toto systémové, či přímo „vědecké“ pěstování kukuřice realizovalo v roce 1982¹⁵⁴. Čuba si uvědomoval potenciál obsažený v nové metodě, a proto se rozhodl ji nabízet smluvně. Za úplatu se JZD staralo jiným o pěstování kukuřice. Tenkrát se tomuto jevu, kdy vlastník úspěšného programu jej nabídne zájemci k využití výměnou za vstupní poplatek či podíly na zisku zájemce říkalo integrační smlouva, dnes používáme označení franchising. Kukuřice po slušovicku slavila úspěchy i za hranicemi našeho státu, především na Ukrajině, kde tento projekt probíhal na rozloze 100 000 hektarů, dále například v Čínské lidové republice. „V integračním provozu, který integrační programy družstva zabezpečuje, pracuje 11 pracovníků, z toho 7 vysokoškoláků. Laboratorní zkoušky, pronájem nebo prodej strojů, složky k ochraně rostlin zabezpečují jednotlivé závody JZD Agrokombinátu Slušovice včetně zahraničního obchodu¹⁵⁵.“ S tímto systémem slavily Slušovice úspěchy i na poli politickém, ukrajinský tajemník se o nich pochvalně vyjadřoval na jednom ze sjezdů KSSS.

¹⁵² Čuba, F., Divila, E.: Cesty k prosperitě. Praha: Svoboda, 1989, s. 180

¹⁵³ Trnka, R.: Zlínští podnikatelé Tomáš Baťa a František Čuba. Praha: East Publishing, 1998, s.72

¹⁵⁴ tamtéž

¹⁵⁵ Vácha, S.: Jak řídí JZD AK Slušovice. Slušovice: JZD AK Slušovice, 1988, s. 72

6.5 Budování dopravní sítě

Slušovice měly velký handicap v podobě značné vzdálenosti od dopravních tepen a uzlů. Poptávka po slušovických high-tech výrobcích pocházejících z rozvojových programů stále rostla, problém dopravní obslužnosti se tudíž musel urychleně řešit. V dobách svého největšího rozkvětu, tj. pár let před revolucí, bylo JZD Slušovice natolik ekonomicky silné, že si mohlo dovolit tvorbu plánů pro lepší dopravní integraci jejich JZD, aby se zmenšily náklady na převoz komodit.

6.5.1 Dálnice

Pod označením „Gorbačovka“ znají všichni místní čtyřproudovou komunikaci vedoucí ze Slušovic do Lípy, kde se napojuje na dopravní tepnu zlínského kraje, rychlostní komunikaci z Otrokovic do Vsetína. JZD AK Slušovice ji vybuďovalo během 3 zimních měsíců. Dobové záznamy z konce 80. let vypovídají, že ve špičce provozu se i tato nová komunikace projevovala svým rozměrem jako nedostačující, nestačila pojmout ty nekonečné fronty nákladních i osobních automobilů směřujících do dynamicky rostoucího podniku a z něho. Tato slušovická „dálnice“ je dnes stále ve vynikajícím stavu, a proto se uvažuje o jejím využití při budování nové rychlosti komunikace R49 komunikace ve zlínském kraji. JZD AK Slušovice na tuto stavbu dostalo přidělenou dotaci, nicméně peníze uvízly na krajských a okresních úřadech, tudíž stavbu družstvo financovalo jen ze svých vlastních zdrojů¹⁵⁶.

6.5.2 Vodní cesta Odra-Dunaj-Labe

O vybudování této vodní cesty uvažoval již Tomáš Baťa, po jeho smrti byl však projekt až do konce 80. let smeten ze stolu. Nenašel se dostatečně silný hráč, který by se odhodlal realizovat takto nákladný projekt. Až jednoho dne několik odborníků zaklepalo na dveře slušovického předsedy. Tomu se myšlenka vybudovat vodní cestu spojující Odru a Dunaj zalíbila. V podstatě se jednalo o to, že podniky podél Dunaje, Moravy a Odry by mohly využívat těchto vodních cest pro dopravu zboží do sousedních zemí. Stavba se měla zaplatit sama z peněz utržených za štěrk získaný z budování průplavu. „*Agrokombinát plánoval převážet až 600 tisíc tun zboží ročně, tedy více než třetinu toho, co se dnes přepraví za celý rok po řekách Česka.*“¹⁵⁷ Ovšem JZD Slušovice samo nemohlo výstavbu a následný provoz

¹⁵⁶ Z rozhovoru s F. Čubou [2009-02-03]

¹⁵⁷ Toman, K.: Kanál D-O-L vede do Slušovic, 2008 [cit. 2009-01-04]
<www.uprm.cz/images/dokumenty_uprm/Odjinud/D-O-L.pdf>

zvládnout. Nabízelo se řešení oslovit ostatní podniky, které mohly z tohoto vodního díla profitovat. Nicméně tyto podniky samozřejmě měly různé zájmy, a přitom bylo zřejmé, že výstavbu by měl řídit jeden subjekt. Vyřešilo se to „po čubovsku“, což znamená rychle, jednoduše a především revolučně. Čubovi právníci prokázali, že zákon o akciových společnostech z dob Rakouska-Uherska je stále platný, a tudíž byla v dubnu 1989 založena akciová společnost Ekotrans Moravia, jež si měla vzít problém vybudování vodní cesty na starost. Její akcionáře tvořilo 64 státních podniků, které vložily do společnosti půl miliardy československých korun jako základní jmění. Provedení tohoto projektu by mělo bezesporu přínos pro samotné JZD, jež by vydělalo na vytěženém materiálu, nicméně z makroekonomického pohledu se kanál moc výhodným nejeví, návratnost takovéto investice, provedené především státními podniky, tj. za státní peníze, zdaleka nebyla zaručena.

Dle analýz by byly tehdejší dopravní náklady na již postaveném kanálu třikrát nižší než u přepravy po železnici. Přepravovat se mělo vše, od stavebních materiálů až po běžné spotřební zboží. Plánování bylo velice komplexní. Budoucnost kanálu vypadala dobře, nicméně času do převratu bylo příliš málo. Po této politické změně Ekotrans upadal a skončil v konkurzu. Skutečnost, že JZD AK Slušovice stálo v čele přípravy takto rozsáhlého a nákladného plánu, nehledě na jeho pochybnou makroekonomickou i ekologickou výhodnost, svědčí o tehdejší vyjednávací síle tohoto družstva.

Nakonec musím podotknout, že otázka vybudování tohoto vodního díla je i v roce 2009 otevřená a často se o ní diskutuje. Za velké zastánce jmenujme alespoň dnes už bývalého poslance ČSSD Miloše Melčáka, tábor odpůrců naopak tmelí poslanec Evropského Parlamentu Tomáš Zatloukal. Jsem zvědav, zda se tento náročný, ekonomicky i ekologicky těžko obhájitelný plán, jenž T. Baťa ani F. Čuba již nestihli provést, přece jen dočká realizace. Z dalších záměrů jmenujme například Čubův plán pro vytvoření nové rychlostní komunikace z Lípy (obec sousedící se Slušovicemi) do železničního uzlu Vsetín, odkud mohlo být posíláno zboží přes hranice na Slovensko a do dalších zemí. Dále bylo rozhodně husarským kouskem zbudování mostu přes řeku Dřevnici ve Slušovicích v roce 1982, který byl postaven za 16 dnů místo projektantem plánovaných 16 měsíců.

Z výše uvedených řádků je patrné, že Čuba si naplno uvědomoval důležitost napojení na dopravní tepny pro minimalizaci nákladů za transport zboží. Ačkoli mu šlo především, jak bylo řečeno již několikrát, o maximalizaci zisku svého podniku, toto budování dopravní sítě navenek prezentoval jako službu svým družstevníkům a tím dále rostla jeho popularita. Baťa se ve své době choval naprosto stejně, „logistický fanatismus“ mu byl taktéž velmi blízký.

7. Politické vlivy

„Ten člověk fascinoval tím, co dokázal. On ten systém musel poznat líp, než kdokoliv jiný. Ten skutečný, reálný systém... On ho viděl jako prostor, který je možné využít. To, co dokázal, byla čilá nemožnost.¹⁵⁸“

Petr Pithart

7.1 Období socialismu

„My jsme excelovali v ekonomické práci. Práce politická byla naší slabinou. Proto se při každé kontrole uváděly na začátku výsledky ekonomické se snahou, aby na ty politické už nedošlo.¹⁵⁹“

František Čuba

František Čuba, podobně jako Tomáš Baťa, potřeboval pro rozvoj svého podniku, aby mu nikdo nekladl žádné překážky a omezení. Již v druhé polovině šedesátých letech, tj. v začátcích jeho předsedování, vystupuje družstvo do popředí a dostává se do hledáčku stranických orgánů, které se dle mé představy tehdy zajímaly o cokoliv, co byt' jen trochu vyčnívalo z šedi průměru. V roce 1964 čelí v novinách Rovnost otázce ohledně příčiny růstu jeho družstva: *„Nejde tedy o žádný kapitalistický zázrak ?¹⁶⁰“* Ve svém družstvu buduje revoluční systém řízení a stranické orgány si ho všimají čím dál víc. Zcela pochopitelně byl velkým stoupencem Šikových reforem, sám loboval za změny některých zákonů, tudíž se po roce 1968 obával, že čistky dosáhnou také na jeho osobu. *„V druhé polovině roku 69 jsem se vzdal všech funkcí v okrese a odešel jsem do ústraní, abych se věnoval podniku, protože jsem došel k závěru, že k problémům musí dojít.¹⁶¹“* Čuba měl naštěstí na okrese spojence, je jím okresní zemědělský tajemník, pozdější zemědělský tajemník ÚV KSČ Miroslav Zajíc. Ten družstvu pomáhá tím, že Čubovi radí, jak se účinně vyhýbat útokům režimu, především v podobě hloubkových účetních kontrol a také častých návštěv okresních tajemníků.

¹⁵⁸ Sedláček, R.: František Čuba: slušovický zázrak. Česká televize, 1999

¹⁵⁹ tamtéž

¹⁶⁰ tamtéž

¹⁶¹ tamtéž

„Takových revizí už tu bylo. Jsme jim podezřelí. Nechápu, proč se tak snažíme. Myslí jinak, nikdy to nepochopí. Musíme s nimi vyjít.“¹⁶²

Mnoho z těchto návštěv mělo jedinou motivaci: najít podnět k útoku. Nicméně Slušovice v 70. letech tlakům a kontrolám odolávají. V roce 1982 byla provedena z popudu míst nejvyšších hloubková kontrola s cílem zničit Slušovice. Kontroloři měli dopředu připravené záminky pro nedostatky v družstevním účetnictví. Nakonec ovšem k tomu nedošlo, neboť zničení Slušovic by pravděpodobně způsobilo problémy s plněním plánu v celém kraji.

„Měl jsem hlídat, kolik finančních prostředků dostávají z centra, z ústředního výboru, z vlády, jestli západní kap. tam nevkládají kapitál jako základ nějakého kontrarevolučního hnízda. Bohužel, toto se nepotvrdilo.“¹⁶³

Rudolf Hegenbart¹⁶⁴

Hegenbart, byť nasazený na Slušovice režimem, se začne chovat zcela jinak, než se od něj očekává. Fakt, že na titulní straně svých pamětí má společnou fotografii s Čubou a jednu z kapitol tohoto materiálu nazve „Slušovické překvapení“, mluví za vše. Navrhl Čubu jako člena okresního výboru, což působí rozruch především v Praze¹⁶⁵. Čuba měl tudíž zase volné ruce. Významné zahraniční návštěvy si zde podávaly kliku. V družstvu se používalo zásadně oslovení pane, paní, pracuje zde mnoho politicky nesnášených lidí, vyloučených z KSČ¹⁶⁶. Čuba tak získal mnoho zkušených odborníků. Jak Slušovicím roste obrat, narůstá i významnost jejich protivníků. Nejvýznamnějším z nich byl sám Gustav Husák. Situaci dobře vystihuje již zmíněný Rudolf Hegenbart: *„Já jsem nikdy nepochopil, proč je nemá rád, ale byl jsem informován, že na jeho příkaz byl uvnitř družstva prováděn rozbor, který se zabýval protisocialistickými tendencemi, které měl slušovický systém realizovat nejen na území Zlínska, ale i v širokém okolí.“¹⁶⁷* Čubovy Slušovice, jak sám jednou předseda prohlásil, působily jako buňka. Ven se dostalo jen to, co vedení schválilo. Ministerstvo vnitra ČSSR se snažilo získat družstevníky jako informátory. Nicméně mnoho pracovníků se Čubovi přiznalo a ten toho využívá, posílá soudruhům z ministerstva dezinformace. Stranická organizace, kterou JZD muselo povinně provozovat, nedělá předsedovi vrásky na čele, neboť jejím

¹⁶² Vácha, S.: Hauři. Praha: Práce, 1988, s. 233

¹⁶³ Sedláček, R.: František Čuba: slušovický zázrak. Česká televize, 1999

¹⁶⁴ Od roku 1981 okresní tajemník KSČ ve Zlíně, později zástupce vedoucího ekonomického oddělení ÚV KSČ

¹⁶⁵ Hegenbart, R.: Ztracený život. 1998, s. 11

¹⁶⁶ Při vykazování počtu lidí vyloučených ze strany se používala strategie „minus sto“, tudíž při skutečném stavu 118 se vykazovalo pouze 18. Slušovice byly natolik dobře organizované, že si tuto hru mohly dovolit, stranické orgány neměly možnost si tuto informaci ověřit.

¹⁶⁷ Sedláček, R.: František Čuba: slušovický zázrak. Česká televize, 1999

hlavním představitelem je „jeho“ člověk. Čuba konečně naplno rozjíždí rozvojové programy a spolupráci se Západem. Do karet mu hraje též vynikající pověst na Ukrajině, kde s úspěchem funguje vědecký systém pěstování kukuřice, ukrajinský tajemník se o Slušovicích zmíní na moskevském sjezdu KSSS. Čuba se stává předsedou okresního výboru KSČ. Výraznou ránu do zad všem protivníkům způsobují především Gorbačovovy reformy, JZD AK Slušovice do nich skvěle zapadá a stává se tudíž nejen ekonomicky, ale i politicky vzorovým podnikem. Protičubovská politická opozice se ztenčuje a Čuba si tedy v druhé polovině osmdesátých let užívá pobytu na politickém výsluní. Vedení podniku očekávalo pád socialismu a připravovalo se na hospodářské změny. Nicméně došlo k výraznému podcenění změn společenských.

7.2 Snaha o záchranu, rozpad

Ihned po revoluci bylo založeno Občanské fórum JZD AK Slušovice. Zpočátku spolupracovalo s vedením. F. Čuba se revoluce nebojí, začíná bohatě publikovat o svém moderním pojetí zemědělské velkovýroby¹⁶⁸. Z iniciativy Slušovic vzniká Československá strana zemědělská, jejím prvním předsedou byl zvolen Čubův ekonomický náměstek F. Trnka. Čuba se snažil o zachování principů, na kterých svůj podnik vystavěl a dle dostupných informací očekával, že se mu to podaří. Družstvo chtěl převést na akciovou společnost, dále zvyšovat spoluúčasť na řízení, ale otázka určování klíčových rozhodnutí měla zůstat pouze na bedrech vedení. Nicméně brzy začaly spory, Občanské fórum chtělo mít vliv na obsazování míst vedoucích pracovníků. Takový zásah samozřejmě František Čuba nemohl akceptovat. Vedení začalo být tudíž kritizováno za direktivní řízení. Občanské fórum se uchýlilo k útokům na vedení JZD „za každou cenu“.

Otázka Slušovic se začala přenášet do parlamentu, na jehož pokyn bylo zahájeno zevrubné vyšetřování transakcí Agrokombinátu Slušovice „v minulosti i současnosti“¹⁶⁹. Začíná dlouhá šňůra žalob na vrcholné představitele družstva.

Slušovice měly na rok 1990 v plánu další rozšiřování předávání pracovišť zaměstnancům. Byly na tržní ekonomiku velmi dobře připraveny. Společnost dospěla do fáze, kdy chtěla odmítnout socialismus jako celek. Do tohoto celku JZD AK Slušovice z pohledu většiny spadalo. Čuba se svého hesla „Demokracie končí za branami podniku“ nemohl vzdát, protože právě toto pravidlo bylo klíčové pro růst a prosperitu. Neuvěřitelné výsledky Slušovic, jejichž

¹⁶⁸ F. Čuba o zefektivnění a konkurenceschopnosti zemědělství čile publikuje dodnes

¹⁶⁹ Trnka, F.: Zlínští podnikatelé Tomáš Baťa a František Čuba. Praha: East Publishing, 1998, s. 137

zmiňováním se tato práce hemží, mohly být zrealizovány pouze za předpokladu velmi intenzivního nasazení všech pracovníků.

Mnoho družstevníků, včetně několika členů nejužšího vedení, podnik opustilo a na základě zkušeností a také zahraničních kontaktů získaných z práce v družstvu si založili vlastní úspěšné firmy, několik ve Slušovicích stále úspěšně prosperuje¹⁷⁰.

Družstvo bylo ovšem ničeno především politicky. Významnou roli sehrál bývalý zaměstnanec Slušovic Stanislav Devátý. Ten se před převratem stal mluvčím Charty 77 a JZD ho tudíž chtě nechtě muselo perzekuovat. Už tak politicky zdaleka nebylo vzorné. Stejně, či spíše mnohem výraznější perzekuce by tento člověk dosáhl dle mého názoru v jakémkoliv jiném podniku v tehdejší době. Ve Slušovicích nechtěli problémy. Jak bylo zmíněno, Slušovicím byla dlouhodobě politická práce vytýkána, pracovalo zde tajně mnoho lidí vyloučených ze strany, tudíž za tímto „potrestáním“ Stanislava Devátého nelze vidět žádnou komunistickou ideologii. Po změně společenskopolitických poměrů v roce 1989 se Devátý stává poslancem OF. Rozhodl se zažité příkoří Slušovicím vrátit, začal je systematicky napadat. Jednalo se o údajné porušování „demokracie v podniku“. Jak již bylo vysvětleno, Čuba vyznával tvrdé pracovní nasazení, nicméně nikdo nebyl do ničeho nucen. Lidé přísná pravidla a nároky akceptovali dobrovolně výměnou za vysoké mzdy a další zmíněné výhody.

Když pomínu hustě popsaný seznam mnoha nepodložených spekulativních útoků¹⁷¹, hřebíček do rakve nabil Slušovicím tehdejší prezident Václav Havel svým výrokem o „*temných slušovických nitkách, které prorůstají naším zemědělstvím*“¹⁷². Václav Havel dostával od svých poradců informace o údajné spolupráci Slušovic s StB. Družstvo bylo skutečně StB sledováno, k problematice JZD Slušovice byl veden objektový svazek registrační číslo 26510 Brno. Bohužel, 6.12.1989 byl svazek zničen¹⁷³. Existovala zcela nepodložená obava, že Slušovice díky své síle a rozpínavosti ovládnou celé československé zemědělství.

Ze Slušovic se postupně vytvářel symbol zla. Vinou této mediální kampaně ztratil podnik takřka veškeré odběratele. František Čuba je zlomen, abdikuje na funkci předsedy. Kapitalistický podnik Slušovice se velmi úspěšně dokázal asimilovat v prostředí reálného socialismu, nicméně nástup kapitalismu mu zlomil vaz.

¹⁷⁰ např. firma Grainer či SWS

¹⁷¹ Např. častá tvrzení přirovnávající JZD k mafii, která mimo jiné pašuje z republiky zbraně

¹⁷² Z projevu Václava Havla na Václavském náměstí roku 1990 u příležitosti výročí 21. srpna 1968

¹⁷³ Dle informace Anny Pavlíkové, Archiv bezpečnostních složek ČR

8. Závěr

JZD Slušovice se dá označit za velmi úspěšné a v mnoha ohledech revoluční družstvo. Na základě zjištěných informací nebylo nijak zvýhodňováno, nicméně spíše naopak muselo překonávat překážky, s kterými se jiné podniky nesetkávaly. Bylo vybudováno „z ničeho“, jediným výrazným počátečním vstupem byl podnikatelský elán a schopnosti F. Čuby. Vsadil na dlouhodobé plánování, což se vyplatilo. V 80. letech již můžeme hovořit o „státu ve státě“, neboť rozdíly mezi slušovickým JZD a těmi ostatními byly propastné. Družstvo se stalo důležitým především díky velkému objemu přidružené výroby, jeho ekonomické výsledky získaly celorepublikovou důležitost. Velkého věhlasu JZD dosahovalo promyšlenými marketingovými kampaněmi. Zde hráli velkou roli sportovci Slušovice reprezentující. Již od počátku přistupoval předseda velmi profesionálně k řízení lidských zdrojů, což mělo za následek vyjma vysoké produktivity práce i značnou loajalitu zaměstnanců. Vyjadřuji podivení nad zjištěním množství všelijakých vylepšení a vymožeností (ať už se jednalo o prvky systému řízení, služby zaměstnancům, využívání nedostatků tehdejších zákonů...), které byly ve JZD Slušovice koncipovány a následně realizovány. V popřevratových letech družstvo neustálo výrazné tlaky, především politické, a postupně se rozpadlo. Kvůli tomu jsou bohužel zapomenuty mnohé „novátorské“ prvky řízení, které byly až později znovuobjevovány ze Západu (Nutno dodat, že mnoho těchto prvků bylo převzato od Baťů, i když F. Čuba svoji inspiraci Baťou popírá).

Podobnost s Baťovým systémem řízení přisuzuji tezi, že existují určitá „obecná pravidla pro efektivní řízení podniku“, jako např. maximální hmotná zainteresovanost pracovníků či snaha o vertikální integraci výroby. Zavedení těchto pravidel do Slušovic nepochybně pomohl „baťovský podnikatelský duch“, který se v JZD dle mého soudu rozhodně projevoval minimálně tím, že starší rodinní příslušníci mnoha družstevníků u Baťi pracovali. Dospěl jsem též k závěru, že JZD AK Slušovice by, nebýt převratu v roce 1989, dosáhlo Baťovského věhlasu. Kvůli značně neprůhledným majetkovým machinacím a útokům z mnoha stran, k nimž začalo po změně režimu v družstvu docházet, se nálepka „JZD AK Slušovice“ stala nepříliš lichotivou, v letech 1990-1996 se bohatě publikovalo o údajných, většinou fakty nepodložených, majetkových aférách a podvodech vrcholných slušovických představitelů, zatímco možný velký přínos československému (později českému) managementu a řízení podniků upadl v zapomnění. Doufám, že předsudky vůči tomuto vyčnívajicímu družstvu

budou zapuzeny a jeho systém podnikového řízení se začne intenzivněji studovat. I dnes nám má rozhodně co říci.

Dá se Baťův či Čubův systém řízení napodobit ? NEDÁ. Jejich základem je totiž vrozená schopnost umět si správně vybrat vysoké řídicí pracovníky. Bylo by velmi naivní domnívat se, že oba tito podnikatelé řídili své kolosy sami. Jejich nejbližší byli nejenom velice schopní, ale také bezmezně loajální. Druhým společným faktorem úspěchu je dle mého názoru schopnost dokonale poznat specifčnost daného podnikatelského prostředí. Dnes mnoho vznikajících firem použije pevnou strukturu řízení, a potom teprve do ní shání vhodné zaměstnance. Baťa a Čuba postupovali opačně. Základem byli zaměstnanci a jiné vlivy, až dle jejich vlastností se tvořil systém.

Baťovský systém využíval jedné velké výhody. Měl k dispozici takřka neomezené množství pracovních sil, což mu umožňovalo vybrat skutečně jen ty nejlepší. Dále čerpal z velmi rozdílné technologické úrovně výroby u nás a v USA. Stručně řečeno, díky širokému nasazení strojů, tehdejší převratné novince, naprosto zničil konkurenci. František Čuba měl dle mého názoru podmínky obtížnější. Pracovních sil bylo mnohem méně, technologie mohl dovážet (alespoň zpočátku svého působení) jen velmi omezeně. Problematický přístup na zahraniční trhy byl největší překážkou bránící rozvoji družstva.

Na křižovatce v Lípě odbočuji na „dálnici“ a pomalu se blížím ke Slušovicím. Před samotným vjezdem do města sleduji rozlehlý komplex skleníků, či spíše to, co z něj zbylo. Před dvaceti lety se zde uskutečňovaly vědecké programy pěstování rostlin. Dnes je vše rozbito, pokryto plevelem. Následuje nezaopatřený fotbalový stadion, jehož dominantou je špína a rez. Už se radši dál nerozhlížím a mířím na náměstí k budově AB. Zde bývalo dříve centrum dynamického podniku s obratem 6 miliard ročně, zde se konaly ony intenzivní, hodinové pondělní porady, zde padala klíčová rozhodnutí. Budova je evidentně ve špatném technickém stavu. V přízemí v malém květinářství mladá prodavačka na můj dotaz, kde tady má kancelář pan Čuba, jen zavrtí hlavou, že nikoho takového nezná. Stoupám tedy do druhého patra a tam se již setkávám se jmenovkou mnou hledaného člověka na dveřích. Zaklepal jsem na vteřinu přesně v domluveném čase, neboť fakt, že pan předseda vyžaduje dochvilnost, se velmi frekventovaně objevuje v mnoha materiálech o něm. Vstupuji do jiného světa. Už se nenacházím ve staré, oprýskané budově. Nyní stojím na krásném koberci v rozlehlé místnosti se stěnami z ušlechtilého dřeva. Velmi vkusný nábytek doplňuje několik zajímavých obrazů. U velkého stolu v zadní části místnosti sedí starší muž. Několik vteřin si mě prohlíží přes skla svých širokých brýlí a mně bleskne hlavou, že přesně tím stejným pohledem byli obdařeni všichni „cizí“ lidé, kteří s nějakou žádostí či nabídkou vstupovali do předsedovy kanceláře. Nacházím půdu pod nohama, představuji se, společně usedáme do křesel a já začínám klást pečlivě připravené otázky. Pan Čuba se vyznačuje všemi rysy, které jsem shledal u jeho bývalých náměstků, s nimiž jsem se setkal už dříve. Mluví věcně, srozumitelně, nedá na sobě znát jakékoliv emoce, často používá valašského nářečí. Srší z něho neuvěřitelné zapálení pro věc. Žádnou větu neřekne zbytečně, jeho vyjadřování má pevnou strukturu... Ale co je hlavní, stále je na něm i jeho spolupracovnících znát ono vysoké pracovní zapálení a podnikatelský duch.

Takový dojem zaměstnanci JZD AK Slušovice v čele se svým šéfem zanechávají.

To je vše o JZD AK Slušovice – naprosto se vymykajícimu Jednotném zemědělském družstvu, které SKUTEČNĚ předběhlo dobu.

Prameny, literatura, internetové zdroje

Prameny

Rozvoj JZD, 1957-1972, MNV Slušovice, 1972

Hlášení o postupu socializace zemědělství, 74-75, MNV Slušovice, 1975

JZD Slušovice- Neubuz, dokumenty o sloučení, 1967-1972, MNV Slušovice

Bytová výstavba JZD 1968-1975, MNV Slušovice, 1975

Zápisy ze schůzí zemědělské komise, 1960-1963, MNV Slušovice, 1975

Interní dokumenty OV KSČ o postupu kolektivizace na Zlínsku z let 1958-1968

Sborník referátů: 40 let JZD AK Slušovice. Slušovice: Agropublik, 1989

Kronika Slušovice, díl I, 1926-1957

Kronika Slušovice, díl II, 1958-1972

Hurt, R.: Dějiny Slušovic. Slušovice: MNV Slušovice, 1985

JZD AL Slušovice: 40 let JZD AK Slušovice. Slušovice: Agropublik, 1989 (reklamní materiál)

Nekuda, V. a kol.: Zlínsko. Brno: Muzejní a vlastivědná společnost v Brně, 1995

Sborník referátů: Problémy ekonomie lidové demokracie. Praha, 1949

Rozhovory:

Čuba, F.: předseda JZD AK Slušovice v letech 1963-1989, rozhovor pořizen 3.2.2009

Trnka, F.: top management JZD AK Slušovice v letech 1983-1989, rozhovor pořizen 2.2.2009

Hurta, J.: top management JZD AK Slušovice v letech 1983-1989, rozhovor pořizen 18.2.2009

Ulrych, F.: starosta obce Hrobice v letech 1990-2002, rozhovor pořizen 11.11.2008

Krejčíková, H.: obchodní referentka v JZD AK Slušovice v letech 1989-1990, elektronický rozhovor pořizen 6.3.2009

Literatura

- Baťa, T.: Úvahy a projevy. Praha: Institut řízení, 1990
- Baťa, T. Zámožnost všem. Zlín: Pavel Krejčíř a Stanislav Nováček, 2007
- Blažek, P., Kubálek, M.: Kolektivizace venkova v Československu a středoevropské souvislosti. Praha: Dokořán, 2008
- Burešová, J.: Zemědělství Olomouckého kraje na přelomu 40. a 50. let 20. století. In: AUPO, Historica 27-1996, Olomouc 1998, s. 103-115
- Čuba F., Divila E. Cesty k prosperitě. Praha: Svoboda, 1988
- Janda, P.: Vnitrofiremní komunikace. Praha: Grada, 2004
- Jech, K.: Soumrak selského stavu 1945-1960. Praha: Ústav pro soudobé dějiny AV ČR, 2001
- Holá, V., Vicherek, E.: Neobyčejná doba: vzpomínky průkopníků socialistického zemědělství. Praha: Svoboda, 1980
- Hegenbart, R.: Ztracený život. 1998
- Lešingerová, R.: Baťova soustava řízení. Uherské Hradiště: Romana Lešingerová, 2008
- Mlčoch, L.: Institucionální ekonomie. Praha: Karolinum, 2005
- Nádvorník, J. a kol.: Baťův systém řízení do roku 1939. Praha: Impuls, 1990
- Pochylý, J.: Baťova průmyslová demokracie. Praha: Utrin, 1990
- Revenda Z., Mandel M., Kodera J., Musílek P., Dvořák P., Brada J.: Peněžní ekonomie a bankovníctví. Praha: Management Press, 2000
- Trnka, F.: Zlínští podnikatelé Tomáš Baťa a František Čuba. Praha: East Publishing, 1998
- Vácha, S.: Jak řídí JZD Agrokombinát Slušovice. Slušovice: JZD AK Slušovice, 1988
- Vácha, S.: Hauři. Praha: Práce, 1988
- Zelený, M.: Cesty k úspěchu. Zlín: UTB FAME, 2005
- Žáková Z., Žák M.: Hon na Slušovice. Most: Futura, 1992

Časopisy a noviny

Naše cesta. Slušovice: Agropublik, ročníky 1978-1990, vycházelo týdně

Internetové zdroje

Sedláček, R.: František Čuba: slušovický zázrak. Česká televize, 1999

Voženílek, T.: Retro – JZD AK Slušovice. Česká televize, 2008

Baťův systém, http://www.zlin.estranky.cz/clanky/batuv-system-_batismus_/

Tvůrčí odkaz Tomáše Bati a současné podnikatelské metody. Konference, Zlín, 2001,
www.bata-konference.utb.cz/2001/

Odkaz Tomáše Bati, <http://batastory.net/hlavni/>

Hověžáková, I.: Kolektivizace, 2004,
<http://www.fit.vutbr.cz/~krivka/oldpersonal/kolektivizace.htm>

Porazil, D.: Seznamte se: Toto byl Bastard, 2008,
<http://www.ewrc.cz/ewrc/show.php?id=9170>

Sláva a pád testovacího polygonu v Dešné,
<http://www.rally-mania.cz/index.php?vypisVse=detail&id=2079>

Město Slušovice, www.slusovice.cz

SWS, www.sws.cz

Toman, K.: Kanál D-O-L vede do Slušovic, 2008,
http://www.uprm.cz/images/dokumenty_uprm/odjinud/D-O-L.pdf

Společná česko-slovenská digitální parlamentní knihovna.
<http://www.psp.cz/cgi-bin/ascii/eknih/1986cnr/stenprot/015schuz/s015007.htm>