

## Správa o činnosti pedagogického klubu

1. Prioritná os	Vzdelávanie
2. Špecifický cieľ	1.2.1 Zvýšiť kvalitu odborného vzdelávania a prípravy reflektujúc potreby trhu práce
3. Prijímateľ	Trnavský samosprávny kraj
4. Názov projektu	Prepojenie stredoškolského vzdelávania s praxou v Trnavskom samosprávnom kraji 2
5. Kód projektu ITMS2014+	312011AGY5
6. Názov pedagogického klubu	Pedagogický klub bez písomného výstupu - Klub odborníkov hotelovej akadémie
7. Dátum stretnutia pedagogického klubu	30.11.2022
8. Miesto stretnutia pedagogického klubu	SPOJENÁ ŠKOLA, Námestie Sv. Štefana 1533/3 Dunajská Streda 929 38 č. m. 309 Stredná odborná škola rozvoja vidieka s VJM Námestie sv. Štefana 1533/3 Dunajská Streda 929 38
9. Meno koordinátora pedagogického klubu	Ing. Eva Nagyová Csápaiová
10. Odkaz na webové sídlo zverejnenej správy	<a href="http://www.dunagro.sk">www.dunagro.sk</a> <a href="http://www.trnava-vuc.sk">www.trnava-vuc.sk</a>

## **11. Manažérske zhrnutie:**

### **Kľúčové slová:**

podnikateľ, Baťova sústava riadenia, obuvník, podnikanie, plánovité hospodárstvo, systém miezd

### **Stručná anotácia:**

Hlavnou témou a problematikou v klube odborníkov bola získať poznatky spojené s veľkopodnikateľom Tomášom Baťom

## **12. Hlavné body, témy stretnutia, zhrnutie priebehu stretnutia:**

- predstavenie Tomáša Baťu
- prvé podnikateľské kroky
- rozkvet firmy
- povojnové obdobie a povojnová kríza
- plánovité hospodárstvo a systém miezd

### **I. časť prednášky- Predstavenie**

Tomáš Baťa bol český podnikateľ, zakladateľ obuvníckej firmy Baťa, no tiež starosta Zlína a verejný činiteľ. Spolu s bratom Antonínom ml. a sestrou Annou založil v roku 1894 v Zlíne obuvnícku firmu Baťa a postupne z nej vytvoril rozsiahly komplex výroby, obchodu, dopravy, služieb a financií. Bol jedným z najväčších podnikateľov svojej doby, pričom zaviedol originálne metódy riadenia výroby a obchodu a taktiež systém motivácie pracovníkov- Baťova sústava riadenia, dokázal ovplyvniť množstvo budúcich ekonómov. Jeho postupy boli na vtedajšie podnikanie revolučné a sú stále používané ako príklady top manažmentu. Rozsahom svojich aktivít pôsobil na úroveň podnikania v Česko-Slovensku, nízkymi cenami svojich topánok ovplyvnil profil spotrebného priemyslu. Spolu s budovaním továrenského areálu dokázal podľa svojich predstáv prebudovať mesto Zlín. Ako jeho starosta presadil koncepciu záhradného mesta s originálnou funkcionalistickou architektúrou; zo Zlína sa tento štýl šírila spolu s Baťovými továrňami do ďalších miest v Československu, Európe a Severnej Amerike. Vytvoril rozvetvený vzdelávací systém. Svojich zamestnancov motivoval k využívaniu zdokonaľovacích kurzov celoživotného vzdelávania, zriadil pre nich odbornú školu Ako starosta Zlína presadil zavedenie experimentálnych foriem verejného školstva. Zriadením nemocnice v Zlíne položil základy modernej starostlivosti v meste a regióne. Presadzovaním projektov diaľkovej železničnej, leteckej, riečnej a cestnej dopravy mieril k zlepšeniu sústavy komunikácií v rámci zlínskeho regiónu i celého Československa.

### **II. časť prednášky- Prvé remeselnícke kroky**

Už v ranom veku 12 rokov sa začal zaujímať o remeslo, a to nielen ako topánky vyrábať, ale tiež ako ich čo najlepšie predáť. V tom čase už v podstate ovládal všetko, čo mu k živnosti obuvníka postačovalo. V 14. rokoch odišiel mladý Tomáš proti vôli svojho otca do Prostějova, kde pracoval vo firme Fäber, vyrábajúcej obuvnícke stroje. Tam sa veľmi zaujímal o stroje uľahčujúce a zrýchľujúce prácu obuvníkov. Čoskoro však dostal výpoveď, pretože sa jeho zamestnávateľia obávali konkurencie. Tomáš sa vrátil do otcovej dielne, ale po vzájomnej nehode odišiel bez peňažných prostriedkov do Viedne za svojou sestrou Annou. Tá mu finančne vypomohla a mladý Tomáš začal podnikáť na vlastnú päsť vo vlastnej dielni. Jeho horlivosť po zisku bola však vzápätí ukončená neznalosťou tamojšieho trhu. Navyše nemal úradné povolenie vykonávať remeslo, preto sa v sprievode svojho otca vrátil späť do Uherského Hradišťa, kde sa stal obchodníkom. V roku 1894 sa nechali Tomáš, brat Antonín a sestra Anna vyplatiť svojím otcom z rodinného podniku. Od svojej zosnulej matky dostali veno 800 zlatých, s ktorým si v Zlíne založili obuvnícku živnosť, ohlásenú na

najstaršieho súrodenca Antonína Baťa ml. Podľa vtedajších zákonov nebol totiž Tomáš ešte plnoletý. Pôvodne žiadali o povolenie obuvníckej živnosti v Uherskom Hradišti, kde im mesto zámer prevádzkovať živnosť na výrobu obuvi a vybudovať obuvnícky podnik, nepovolilo. V Zlíne však získali pre svoje podnikanie pochopenie a súhlas na začatie výroby obuvi. Tým mesto odobrilo, bez toho aby o tom radní dopredu vedeli, založenie základov budúceho obuvníckeho komplexu. Súrodenci Baťovci spočiatku vyrábali valašskú prešivanú obuv na symetrickom kopyte. Ide o rovnaký tvar kopyta pre ľavú i pravú nohu a pri jej výrobe využívali predovšetkým prácu domácich robotníkov. Zamestnávali okolo 10 robotníkov, ktorí museli pracovať fixnú pracovnú dobu, za ktorú dostávali pravidelnú týždennú mzdu. Tento spôsob riadenia podniku bol na tú dobu veľmi neobvyklý, ale aj veľmi priekopnícky. V lete 1895 bol všetok ich majetok založený v propech splátkok a zmeniek, ktoré už nebolo možné platiť. Začali im hroziť žaloby zo strany veriteľov a kríza priviedla Baťovcov do krachu. Keď Antonín odišiel na vojnu, vedenia podniku sa ujal Tomáš. Pokúsil sa zbaviť dlhov.

### **III. časť prednášky- Roky rozkvetu firmy**

Do leta 1896 sa Tomáš dlhov zbavil, no čoskoro mala firmu postihnúť ďalšia pohroma. Firma Koditsch a spol., u ktorej mali všetci obuvníci, vrátane Baťovcov, uložené zmenky, skrachovala. Firmu Tomášovho otca to zruinovalo, no Tomáš sa nechcel vzdať. Prišiel s inováciami, ktoré mali túto situáciu vyriešiť. Rozhodol sa začať šiť topánky z plátne, ktoré bolo oveľa lacnejšie a dostupnejšie ako pravá koža. O tzv. „Baťovky“ (plátene topánky s koženou podrážkou a elegantnou špičkou z pravej kože) začal byť vďaka reklame obrovský záujem. Výroba sa rozbiehala vo veľkom, preto Baťa v roku 1899 zakúpil v Nemecku prvé šijacie stroje s ručným pohonom. Anna Baťová, sestra oboch bratov, sa zaslúžila o prosperitu firmy Baťa. Prevzala od bratov ekonomiku firmy a svojím prístupom obmedzila zbytočné plytvanie či nekonceptné rozhadzovanie získaných finančných prostriedkov. Pôsobila tu do svojho sobáša v roku 1898. V roku 1897 boli všetky dlhy zaplatené. Po dokončení stavby železničnej trate z Otrokovic do Vizovic postavil Tomáš svoju prvú výrobnú budovu, v ktorej v roku 1900 zamestnával až 120 ľudí. Časom odkúpil ďalšie pozemky na území mesta Zlín, kde začal rozširovať firemnú infraštruktúru. Tomáš Baťa firmu premenoval k 1. augustu 1900 na verejnú spoločnosť T&A Baťa. Hlavná činnosť bola výroba plátenej a rúnovej obuvi. Firma bola v rozkvetu, ale jej spoluzakladateľ a brat Tomáša Antonín Baťa ml. vážne ochorel na tuberkulózu. Tomáš Baťa prenechal na čas vedenie podniku svojmu spolupracovníkovi Štěpánkovi a rozhodol sa odísť do Ameriky, získať nové skúsenosti so spôsobmi organizácie práce, výplaty zamestnancov a uskladnenia polotovarov pre výrobu obuvi. Po skoro polročnom pobyte v USA sa vrátil na jar 1905 a do Zlína priviezol nové plány výstavby továrenských budov aj nadšenie pre americký smer managementu. Objednal tiež nové výkonnejšie stroje priamo z USA. Po svojom návrate začal Baťa stupňovať požiadavky na robotníkov: za zle vykonanú prácu im udeľoval pokuty vo forme zrážok zo mzdy. Neprišiel na požiadavky sociálno-demokraticky orientovanej odborovej organizácie, následkom čoho sa uskutočnil štrajk zamestnancov. Baťa vzniknutú situáciu vyriešil výpoveďami pre všetkých štrajkujúcich a na ich miesto prijal nových, nekvalifikovaných pracovníkov. V roku 1908 zomrel ťažko chorý Antonín Baťa a Tomáš tak zostal jediným vlastníkom firmy T&A Baťa, ktorej hlavným cieľom zostávala výroba ľahkých baťoviek. V roku 1910 bolo v podniku zamestnaných asi 350 robotníkov, denne sa vyrobilo viac ako 3000 párov topánok. S rastúcim objemom produkcie rástla tiež imigrácia nových pracovných síl, čo vyvolalo problém, kam všetkých robotníkov v Zlíne ubytovať. Preto Baťa začal s výstavbou tzv. Baťových domčekov, popri ktorých vznikli v meste ďalšie budovy, dnes tvoriace charakteristickú architektúru celého mesta. V roku 1912 prešli obuvnícke dielne na výrobu celokoženej obuvi a boli vykonávané opatrenia k prehlbeniu racionalizácie a intenzifikácie práce. Firma uzatvárala s robotníkmi pracovné zmluvy, podľa ktorých robotníkom, ktorí nedosiahli predpísaný pracovný výkon, účtovala k náhrade tzv. Straty na réžiách. Inak boli robotníci pokutovaní za nedostatočne a zle vykonanú prácu. V

tom istom roku sa Tomáš Baťa oženil s dcérou správcu viedenskej dvornej Bibliotéky Máriou Menčíkovou, po dvoch rokoch sa im narodil syn Tomáš.

#### **IV. časť prednášky- Vojnové obdobie a povojnová kríza**

Hneď na začiatku prvej svetovej vojny dostala firma zákazku na výrobu 50 000 párov vojenských topánok, tzv. bagandží. Počet pracovníkov aj denný pracovný výkon rýchlo rástli. Stovkám mužov sa pomocou práce v továrni podarilo vyhnúť povolávacím rozkazom, pretože firma vyrábala pre rakúsko-uhorskú armádu. K vojnovým pomerom patrilo aj to, že v podniku pracovala skupina ruských vojnových zajatcov. Od roku 1914 do roku 1918 sa počet Baťových zamestnancov zvýšil desaťnásobne. Na konci vojny predstavovala denná výroba takmer 6 000 párov obuvi a odhaduje sa, že polovica armádných topánok bola práve odtiaľto. Boli zriadené vlastné garbiarne a zakúpené veľkostatky pre zásobovanie drevom a potravinami pre zamestnancov. Vlastnou výrobou surovín firma ušetrila na nákladoch a z rovnakého dôvodu začala otvárať vlastné predajne nielen v Zlíne, ale po celom štáte: v Prahe, v Liberci, vo Viedni, v Plzni a ďalších mestách. Bezprostredne po skončení vojny bola firma postihnutá odbytovou, výrobnou a finančnou krízou, spôsobenou stratou vojnových dodávok, stagnujúcim zahraničným obchodom a zníženou kúpyschopnosťou obyvateľstva. Na konci roku 1918 začala firma túto krízu riešiť tým, že zriaďovala osobné účty svojim zamestnancom z ich vlastných miezd a vkladov. Tieto kontá boli úročené 10% úrokovou mierou a nasporené peniaze boli použité ako investície do prevádzkového kapitálu, hoci zamestnanci si po udaní dôvodu mohli tieto účty vybrať. Toto riešenie krízy malo len dočasný účinok, keďže v roku 1919 začali v Baťových závodoch štrajky. Baťa už nemohol tento štrajk potlačiť, tak nechal založiť odborové organizácie, kde si mohli robotníci voliť svojich zástupcov. Kríza vyvrcholila o rok neskôr, kedy došlo k celonárodnému robotníckemu štrajku, čo zapríčinilo vznik KSČ. Továrenské sklady boli zaplnené tovarom, v ňom uložený kapitál sa nehýbal a chýbal, preto sa Tomáš Baťa rozhodol k odvážnemu a dômyselnému kroku. Dvakrát znížil cenu obuvi, čím chcel vypredať sklady. Nakoniec znížil ceny o 50% a mzdy o 40%. Pracovníkom to vykompenzoval tým, že im poskytol určité zľavy (napr. 50% zlacnenie tovaru vo firemnom obchode potravín). Polovičné ceny pôsobili ako magnet na zákazníkov, zásoby sa výborne predávali a Baťa inkasoval defláciou zhodnotenú peniaze. Týmto opatrením prerazil krízové zovretie a jeho lacné topánky začali ovládať trh. Štyri písmená BAŤA sa stali všadeprítomným symbolom odvážneho a úspešného podnikania. V roku 1923 mala sieť predajní Baťa už 112 pobočiek. V tom istom roku sa Baťa rozhodol zostaviť svoju kandidátnu listinu vo voľbách do obecného zastupiteľstva. Voľby vyhral, získal 17 mandátov z 30 a stal sa starostom.

#### **V. časť prednášky- Plánovité hospodárstvo a systém miezd**

Noví robotníci, ktorí do Zlína prichádzali v dvadsiatych rokoch 20. storočia za prácou, boli okamžite prijatí na pracovnú zmluvu do hlavnej výroby, prípadne nastúpili podľa vlastnej špecializácie – stavbári, elektrikári, chemici atď. do ďalších, novo tvoriacich sa prevádzok firmy. Tí najlepší z celého podniku mali možnosť po pracovnej dobe navštevovať Baťovu školu práce na získanie vyššej kvalifikácie, vyššej odbornosti a mohli sa venovať výučbe cudzích jazykov. To všetko viedlo postupne k získavaniu riadiacich a manažérskych funkcií ako v Československu, tak aj v novo zakladaných pobočkách po celom svete. Baťa sa začal v roku 1919 orientovať na zahraničný obchod a v zahraničí budoval obchodnú sieť predajní. Predával za ceny pod cenovou úrovňou konkurencie, čím ju dokázal likvidovať. Výroba vzrastala, na konci roku 1925 pracovalo v Baťovom koncerne 5 200 zamestnancov. V prvom zostavenom desaťročnom pláne predpovedal dennú výrobu 100 000 párov topánok, ale tento plán bol po roku prekonaný takmer o dvojnásobok. Preto sa začali tvoriť ročné plány, ktoré v sebe zahŕňali plány všetkých oddelení výroby. Tie boli ďalej rozdelené na týždenné plány a tie potom na denné programy. Tak bol na každý deň stanovený presný obrat, ktorý musel byť dosiahnutý.

Ďalšou revolučnou inováciou bolo vytvorenie hospodárskych jednotiek, ktoré mali vlastný účet ziskov a strát. Tieto samosprávne dielne tvorili základnú bunku celého podniku a v ich čele stál majster, ktorý za všetko niesol zodpovednosť. Každé oddelenie (dielňa) vo

výrobnom procese v pravom zmysle slova kupovalo od predchádzajúceho oddelenia tovar, ktorý po spracovaní zase predávalo nasledujúcemu oddeleniu. Pritom si muselo starostlivo polotovary prekontrolovať a prevziať, pretože zodpovedalo za kvalitu. Tým Baťa ušetril na kontrolóroch, a pritom vyrábala v špičkovej kvalite. Na tento systém nadväzoval systém správnych budov, ktorý fungoval na podobnom princípe.

#### **Systém miezd:**

Tomáš Baťa užíval štyri základné druhy miezd:

- Pevná mzda – bola určená technicko-hospodárskym a administratívnym pracovníkom
- Individuálna úkolová mzda – bola pridelená robotníkom na niektorých špeciálnych postoch
- Kolektívne úkolová mzda – bola určená pre robotníkov v dielňach
- Mzda účasti na zisku – bola určená pre niektorých vedúcich pracovných úsekov

Vždy na konci roku bola každému zamestnancovi prinesená knižka, do ktorej sa muselo napísať, koľko by si chcel v budúcom roku zarobiť. Baťa vyhlasoval: Ste moji spolupracovníci (výraz robotník nepoužíval) a mojou povinnosťou je, vytvoriť Vám také podmienky, aby ste si tieto peniaze mohli zarobiť.

Baťa bol štvrtým najbohatším človekom v Československu a hoci hospodársky veľmi pozdvihol chudobný kraj a dal ľuďom prácu a vyššiu životnú úroveň, v očiach komunistov bol len kapitalistický vykorisťovateľ. V 30. rokoch robotnícky spevácky súbor „Modré blůzy“ spieval: „Copak v této republice, tu si Baťa fouká, však až přijde revoluce, ať se ztratit kouká.“ V revolučných zvratoch sa potom „stratil“ až Jan Antonín Baťa – ten sa po vojne už domov nevrátil, no aj tak dostal na súde v neprítomnosti 15 rokov ťažkého žalára.

Typická je tiež Baťova cena, ktorá skoro vždy končila deviatkou. Jednoducho 999 korún vyzerá opticky lákavejšie ako 1000, pritom ide o rozdiel jednej koruny.

#### **Záver a odporúčania:**

Ako na záver sme si spoločne naformulovali otázky na tému aké zaujímavé poznatky sme získali v danej tematike.

#### **A zhrnuli sme odpovede na tieto otázky:**

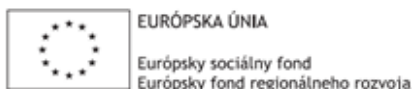
1. Kto bol Tomáš Baťa?
2. Aké boli začiatky jeho podnikania?
3. Ako by sme mohli charakterizovať vojnové obdobie a povojnovú krízu?
4. Čo znamenalo plánované hospodárstvo a aký systém miezd mali vo firme?

V závere členovia klubu spoločne konštatovali, že táto téma je veľmi zaujímavá. Odporúčame zaviesť do vyučovacieho procesu našej školy.

Vypracoval (meno, priezvisko)	PaedDr. Csilla Mészáros
Dátum	30.11.2022.
Podpis	
Schválil (meno, priezvisko)	Ing. Eva Nagyová Csápaiová
Dátum	23.11.2022.
Podpis	

**Príloha:** Prezenčná listina zo stretnutia pedagogického klubu

Príloha správy o činnosti pedagogického klubu



Prioritná os:	Vzdelávanie
Špecifický cieľ:	1.2.1 Zvýšiť kvalitu odborného vzdelávania a prípravy reflektujúc potreby trhu práce
Prijímateľ:	Trnavský samosprávny kraj
Názov projektu:	Prepojenie stredoškolského vzdelávania s praxou v Trnavskom samosprávnom kraji 2
Kód ITMS projektu:	312011AGY5
Názov pedagogického klubu:	Pedagogický klub bez písomného výstupu - Klub odborníkov hotelovej akadémie

### PREZENČNÁ LISTINA

Miesto konania stretnutia: SPOJENÁ ŠKOLA, Námestie Sv. Štefana 1533/3, 929 01 Dunajská Streda

Stredná odborná škola rozvoja vidieka s VJM, Námestie sv. Štefana 1533/3, Dunajská Streda 929 38

Dátum konania stretnutia: 30.11.2022

Trvanie stretnutia: 14:00 - 17:00

Zoznam účastníkov/členov pedagogického klubu:

č.	Meno a priezvisko	Podpis	Inštitúcia
1.	Ing. Eva Nagyová Csápaiová		SPOJENÁ ŠKOLA, Námestie Sv. Štefana 1533/3 929 01 Dunajská Streda Stredná odborná škola rozvoja vidieka s VJM Námestie sv. Štefana 1533/3 Dunajská Streda 929 38
2.	PaedDr. Csilla Mészáros		SPOJENÁ ŠKOLA, Námestie Sv. Štefana 1533/3 929 01 Dunajská Streda Stredná odborná škola rozvoja vidieka s VJM Námestie sv. Štefana 1533/3 Dunajská Streda 929 38

3.	Mgr. Szabolcs Nagy		SPOJENÁ ŠKOLA, Námestie Sv. Štefana 1533/3 929 01 Dunajská Streda Stredná odborná škola rozvoja vidieka s VJM Námestie sv. Štefana 1533/3 Dunajská Streda 929 38
4.	Bc. Jolana Földesová, DiS.		SPOJENÁ ŠKOLA, Námestie Sv. Štefana 1533/3 929 01 Dunajská Streda Stredná odborná škola rozvoja vidieka s VJM Námestie sv. Štefana 1533/3 Dunajská Streda 929 38
5.	Mgr. Roland Gaál		SPOJENÁ ŠKOLA, Námestie Sv. Štefana 1533/3 929 01 Dunajská Streda Stredná odborná škola rozvoja vidieka s VJM Námestie sv. Štefana 1533/3 Dunajská Streda 929 38
6.	Mgr. Matilda Csánóová		SPOJENÁ ŠKOLA, Námestie Sv. Štefana 1533/3 929 01 Dunajská Streda Stredná odborná škola rozvoja vidieka s VJM Námestie sv. Štefana 1533/3 Dunajská Streda 929 38