„Kdo řídí – kontroluje!“

*Podnikový management a úskalí „socialistické kontroly“
v československých podnicích v osmdesátých letech
20. století*

Tomáš Vilímek

Již v roce 1916 zařadil francouzský ekonom Henri Fayol kontrolu mezi pět základních manažerských funkcí a rovněž pozdější odborná i populární manažerská literatura akcentuje její význam, někdy ji dokonce označuje za „funkci královskou“.¹ Každý vedoucí si zkrátka potřebuje ověřit, zda je skutečnost v souladu s původním plánem. Nejinak tomu bylo v případě socialistického manažera, který měl dle jedné z dobových publikací o zásadách efektivního řízení plánovat a organizovat práci jiným, koordinovat činnost jednotlivců a kolektivů, motivovat a rozhodovat a v neposlední řadě vychovávat a kontrolovat.² Autor práce se přitom opíral o rozsáhlé šetření s vedoucími hospodářskými pracovníky z Výrobně hospodářské jednotky (VHJ) Závody všeobecného strojírenství a čtenáře upozornil, že k úspěšnému

1 FAYOL, Henri: Administration industrielle et générale: Prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle. In: *Bulletin de la Société de l'industrie minérale*, č. 3 (1916). Knižně poprvé Paris, Dunod 1918; naposled Paris, Dunod 1999. Citováno dle TRUNEČEK, Jan: *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha, Professional Publishing 2003, s. 55. Seznam literatury k problematice manažerských funkcí a rolí by čítal značné množství položek. Chybět by neměli zejména autoři jako Peter F. Drucker, Henry Mintzberg, John Adair, Kea H. Chung, Günther Wöhe, Robert C. Appleby aj.

2 STRÍTESKÝ, Miroslav: *Zásady efektivního řízení pro hospodářskou praxi*. Praha, Svoboda 1979, s. 27.

řízení svěřených hospodářských jednotek nestačí pouze odborné znalosti, nýbrž to vyžaduje i odpovídající „politickou vyspělost“, jež představuje nezbytný a ničím nenahraditelný předpoklad pro úspěšný výkon vedoucí funkce. Manažer by tak neměl zapomínat, že je současně politickým vedoucím, nesmiřitelným „exponentem politiky KSČ“, který se vyznačuje „oddaností věci socialismu“, prosazuje hospodářskou politiku strany a je náročný vůči sobě i ostatním. Pro přípravu manažerů na úrovni ředitelů a náměstků doporučoval minimálně patnáct let, pro střední úroveň mělo stačit o pět let méně.³

V roce 1979 vyšla i kniha o teorii kontroly, jejíž autor odmítl „maloburžoazní pozorovatelskou kontrolu“, kladoucí důraz na profesní vnitropodnikovou kontrolu bez centrálního řízení, a vytyčil hned devět „metodologických principů socialistické kontroly“, z nichž mnohé – preventivnost, optimálnost, pružnost či účinnost – byly v zemích s tržní ekonomikou již dávno běžně aplikovány. Zásadní rozdíl spočíval jednak v principu komplexnosti kontroly, jenž byl představen jako dialektická jednota politických, sociálních, ekonomických, technických a duchovních hledisek, a jednak ve výkladu principu objektivnosti, který se vyznačoval mimo jiné tím, že „subjekt socialistické kontroly má uvědoměle stranit posilování socialistického zřízení, ochraně socialistického vlastnictví a prosazování společenské efektivnosti v kontrolované činnosti“. Od vykonavatelů kontroly kniha vyžadovala, aby vědomě preferovali „objektivní společenské zájmy ... před úzkými zájmy národními, regionálními, resortními, skupinovými a individuálními“. Vše pak zastřešoval princip vedoucí úlohy komunistické strany, které jako „centru poznání“ připadla automaticky úloha klíčového článku kontrolního systému.⁴ V praxi jej měly zajistit podnikové stranické organizace, jimž dle stanov KSČ příslušelo „právo kontrolovat, jak vedení podniku nebo ústavu uskutečňuje úkoly hospodářské politiky strany a státu“.⁵ Toto „právo kontroly“ sice respektovalo pravidlo „jediného odpovědného vedoucího“, a nemělo proto nahrazovat kontrolní činnost podnikového managementu, nicméně zavazovalo každého člena strany, aby si osvojil hospodářskou politiku a aktivně se zapojil do kontroly její realizace na pracovišti. Podnikové organizace KSČ tudíž měly čelit případným projevům „lokálpatriotismu“ a snahám o získání neoprávněných výhod na úkor společnosti, přičemž „stranickost“ měla mít přednost před vztahem nadřízenosti a podřízenosti.⁶

Kontrola byl připisován mimořádný význam a proklamovaná zásada „kdo řídí – kontroluje“ nabývala na aktuálnosti zejména v okamžiku, kdy „centrálně-přídělový mechanismus“ fungování ekonomiky vykazoval zřetelné symptomy vážných hospodářských potíží. Na přelomu sedmdesátých a osmdesátých let přitom došlo ke kumulaci řady negativních faktorů ekonomických (druhý ropný šok

3 Tamtéž, s. 125 a 139.

4 MYNÁŘ, Antonín: *Teorie kontroly: Cílové ovlivňování a úloha kontroly*. Praha, Svoboda 1979, s. 155–159.

5 Stanovy Komunistické strany Československa, 29. května 1971. In: *XIV. sjezd Komunistické strany Československa*. Praha, Svoboda 1971, s. 628–653, zde s. 651.

6 RÁZUS, Milan: *Stranická organizace a uplatňování práva kontroly*. Praha, Svoboda 1981, s. 14 a 79.

a zvýšení cen surovin dovážených ze Sovětského svazu) a politických (sovětská invaze do Afghánistánu a polská krize), které přirozeně ovlivnily společenskou situaci v Československu. V první polovině osmdesátých let se výrazně zhoršila hospodářská situace a na negativním vývoji příliš nezměnil ani přijatý „Soubor opatření ke zdokonalení soustavy plánovitého řízení národního hospodářství“ z března 1980, který kladl důraz nejen na zvýšení produktivity práce a snížení materiálové náročnosti výroby, ale i na zvýšení účinnosti řídicí a kontrolní práce podnikového vedení. Očekávaný růst ovšem nenastal. Naopak, národní důchod v letech 1981 a 1982 stagnoval.⁷ Není jisté náhodné, že právě mezi lety 1979 a 1981 vzniklo hned několik oficiálních publikací o problematice řízení, které se vyznačovaly specifickou ambivalencí. Od socialistických manažerů bylo totiž na jedné straně vyžadováno, aby ke kontrole přistupovali jako zástupci specifické expertní skupiny, schopné zohlednit nové možnosti výpočetní techniky a organizace práce, na straně druhé však také měli vytvářet vhodné podmínky pro lidovou kontrolu zdola, a navíc plně podporovat kontrolní činnost KSČ, jejíž legitimaci většinou vlastnili.

Přestože se podařilo dosáhnout jistého snížení materiálové náročnosti výroby, očekávané zvýšení úrovně řídicí práce se nedostavilo a v konečném důsledku se jen prohloubila skepse podnikového managementu, který na kampaň za zintenzivnění kontrolní činnosti reagoval nejčastěji formálním vykazováním prověrek bezpečnosti práce a dodržováním mzdových prostředků. Ostatně v červnu 1981 si předkladatelé „Opatření ke zdokonalení kontrolního systému v národním hospodářství a ve státní správě“ – předseda federální vlády Lubomír Štrougal a ministr-předseda Výboru lidové kontroly (VLK) František Ondřík – posteskli, že mnozí vedoucí pracovníci nepocítují potřebu kontroly, a nevěnují jí proto dostatečnou pozornost. Kontrola se tak ani po více než pěti letech od přijetí „Zásad k zajištění kontroly v národním hospodářství“⁸ nestala u řady hospodářských pracovníků trvalou součástí jejich řídicí práce, z čehož plynula nutnost „zkvalitnit práci všech kontrolních orgánů, změnit praxi řídicích orgánů a vedoucích pracovníků ... a vytvořit předpoklady pro vyšší objektivitu a účinnost kontrolní práce“.⁹ Otázkou bylo, jak toho s ohledem na charakteristické rysy československé podnikové sféry, vyznačující se „sacím reflexem“, nekompromisní „hrou o plán“,¹⁰ permanentně napjatými dodavatelsko-odběratelskými vztahy

7 Viz PRŮCHA, Václav a kol.: *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918–1992*, sv. 2: *Období 1945–1992*. Brno, Doplněk 2009, s. 673 a 699.

8 Předpis 5/1975 Sb.: *Zásady k zajištění kontroly v národním hospodářství a ve státní správě*, schválené usnesením vlády Československé socialistické republiky ze dne 9. ledna 1975, č. 3. In: Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky [online]. Jednání a dokumenty, Sbírka zákonů [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <http://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=5&r=1975>.

9 *Národní archiv*, Praha (dále NA), fond (f.) KSČ – ústřední výbor, inventární číslo (inv. č.) 482/1981, Zpráva o stavu a úrovni kontroly v ČSSR s odůvodněním navrhovaných opatření, 30.6.1981 (zvýrazněno v originále).

10 MLČOCH, Lubomír: *Chování československé podnikové sféry: Soubor deskriptivních studií*. Praha, listopad 1988 (samizdat), s. 26–28. Podtitul je poněkud zavádějící, jedná se o ucelenou práci rozdělenou do kapitol. V roce 1990 byla původní samizdatová práce publikována

a podnikovým informačním monopolem o skutečných výrobních kapacitách, skutečně dosáhnout.

Zdokonalit kontrolu další kontrolou: hektické období první poloviny osmdesátých let

Stranické vedení se vydalo osvědčenou cestou přijímání nových usnesení, masivní ekonomické propagandy a následné kontroly kontrolujících. Již v červenci 1981 schválila federální vláda opatření ke zdokonalení kontrolního systému v národním hospodářství a v dubnu následujícího roku předložil ministr Ondřích předsednictvu Ústředního výboru KSČ nové „Zásady kontroly v národním hospodářství a ve státní správě“, které byly v červnu zveřejněny ve Sbírce zákonů.¹¹ Hned v jejich úvodu bylo uskutečňování hospodářské politiky strany podmíněno důsledně uplatňovanou kontrolou, která měla tvořit nedílnou součást řízení. Podnikový management byl povinen v duchu tradičního sloganu „kdo řídí – kontroluje“ provádět v rámci své působnosti systematickou kontrolu, zaměřenou především na plnění úkolů státních a hospodářských plánů, na úroveň a zkvalitňování řídicí činnosti, na důsledné prošetřování stížností a podnětů od pracujících a konečně i na potlačování protispolečenských jevů, jako byla nehospodárnost, korupce, byrokratismus a porušování socialistické zákonnosti. Značný význam se přisuzoval Výborům lidové kontroly a funkci hlavního kontrolora (článek 28), který měl dohlížet na důsledné prosazování státních zájmů.¹²

Již první kontroly realizace „Souboru opatření“ i nových „Zásad kontroly“ naznačovaly, že půjde o mimořádně náročný úkol. Ve dvou třetinách z bezmála jedenácti set prověřovaných podniků byly v roce 1982 zjištěny problémy s plněním plánu, což se týkalo zejména kvality a pestrosti sortimentu určeného pro vnitřní trh. Zatímco hospodářské organizace argumentovaly tradičními „objektivními příčinami“, jako byla surovinová nezajištěnost výroby, zastaralé stroje, nedostatek pracovních sil, autoři zprávy z ledna 1983 byli přesvědčeni o tom, „že většina nedostatků pramení ze subjektivních příčin, spočívá v lidech, v úrovni jejich politické vyspělosti a odborné

Ekonomickým ústavem ČSAV v Praze. Pro účely této studie jsem považoval za účelné využít samizdatovou verzi (s rukopisnými poznámkami ekonoma Otakara Turka).

11 NA, f. KSČ – ústřední výbor – předsednictvo, svazek (sv.) P 38/82, záznam z 38. schůze předsednictva ÚV KSČ ze dne 22.4.1982, bod 1, Zásady kontroly v národním hospodářství a ve státní správě a zřízení dalších závodních komisí lidové kontroly.

12 Předpis 66/1982 Sb.: Zásady kontroly v národním hospodářství a ve státní správě, schválené usnesením vlády Československé socialistické republiky ze dne 14. dubna 1982. In: Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky [online]. Jednání a dokumenty, Sbírka zákonů [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <https://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=66&r=1982>.

zdatnosti, v morálně-politických kvalitách“.¹³ Za nepřilíš uspokojivou byla označena rovněž činnost podnikových stranických orgánů, které se při výkonu „práva kontroly“ často smířovaly pouze se souhrnnými zprávami podnikového vedení, obsahujícími základní údaje o plnění plánu bez hlubších rozborů konkrétní aplikace „Souboru opatření“ a „Zásad kontroly“. Ve snaze zaktivizovat členskou základnu v boji proti rozmanitým projevům bující „sociální koroze“ – rozkrádání a zneužívání majetku v socialistickém vlastnictví, poškozování spotřebitele, úplatkářství, falšování ukazatelů plnění plánu a podobně – přijalo v únoru 1983 předsednictvo ÚV KSČ „Dopis stranickým orgánům a organizacím k prohloubení účinnosti boje proti porušování zásad socialistické zákonnosti, morálky a disciplíny“, jenž pak spolu s výše zmíněnými dokumenty tvořil základní rámec úvah stranického vedení o tom, jak překonat očividnou ekonomickou stagnaci.¹⁴

Jak dokládají četné rozborů z následujících let, zůstala převážná část nadějí mocenského centra v tomto směru nenaplněna, k čemuž bezesporu přispělo i to, že socialističtí manažeři vcelku pochopitelně preferovali podnikové zájmy před „celospolečenskými“ a neztotožňovali se automaticky s představou, že co je výhodné pro společnost, musí být nutně výhodné i pro podnik. Ekonom Čestmír Kožušník ve své podnětné samizdatové práci o chování socialistického podniku charakterizoval jednání manažerů jako výslednici tlaků ze strany nadřízených orgánů a podřízených členů pracovního společenství. Manažeři podle něho preferovali „klidnou práci s minimem konfliktních situací“, přičemž mimořádně náročné a konfliktní bylo zvládání vnitřního prostředí podniku. „Lze-li dosahovat přijatelných výsledků kontrolou a ovlivňováním vnějšího prostředí nebo těch, kdo určují kritéria a hodnotí úspěšnost manažerské práce,“ shrnul autor, „je to snadnější cesta k úspěchu než přímá a náročná kontrola podřízených.“¹⁵ Socialističtí manažeři si zkrátka uvědomovali, že jim náhodná kontrola na základě stížnosti nespokojeného zaměstnance způsobí podstatně větší komplikace než případná kontrola ze strany nadřízených hospodářských orgánů – ředitelství mateřského podniku, generálního ředitelství VĚH či rezortního ministerstva – o níž se díky specifické „hypertrofii“ vnějších vazeb“¹⁶ nezřídka dozvěděli s potřebným předstihem. Vnější kontrola přesto vždy představovala potenciální riziko a nejedno podnikový ředitel doplatil na to, že až příliš spoléhal na pečlivě vybudovanou síť klientských vazeb či na svůj zdánlivě

13 NA, f. KSČ – ústřední výbor – předsednictvo, sv. P 57/83, záznam z 57. schůze předsednictva ÚV KSČ ze dne 5.1.1983, bod 18, Výsledky prověrky, jak stranické organizace uplatňují právo kontroly zabezpečování úkolů hospodářské politiky strany a státu v podmínkách realizace Souboru opatření k zdokonalení soustavy plánovitého řízení národního hospodářství.

14 *Tamtéž*, f. KSČ – ústřední výbor, Dopisy a dálnopisy ÚV KSČ, číslo jednací (čj.) ÚV 4/83, Dopis předsednictva ÚV KSČ stranickým orgánům a organizacím k prohloubení účinnosti boje proti porušování zásad socialistické zákonnosti, morálky a disciplíny, únor 1983.

15 KOŽUŠNÍK, Čestmír: *Úvahy o předpokladech ekonomicky racionálního chování socialistického podniku*. Praha 1985, s. 21 [samizdat].

16 MLČOCH, L.: *Chování československé podnikové sféry*, s. 10.

neochvějný kádrový profil, jak dokládá například kauza podnikového ředitele mladoboleslavské Škodovky z roku 1978 Miloslava Zapadla.¹⁷

Ostatně i výpovědi některých představitelů podnikového managementu, kteří byli v létě 1987 vyslýcháni zvláštní pracovní komisí Ústředních kontrolních a revizních komisí Komunistické strany Československa a Komunistické strany Slovenska v souvislosti s případem „krále Oravy“ Stanislava Babinského, představují výmluvné svědectví o pocitu vlastní nedotknutelnosti. Tento předseda spotřebního družstva Jednota v Dolném Kubíně a bývalý ředitel Okresního průmyslového podniku v Trstené byl v létě 1987 odsouzen za závažnou hospodářskou kriminalitu, jejíž počátky sahaly až do druhé poloviny sedmdesátých let, k mnohaletému trestu odnětí svobody. Při soudním projednávání jmenoval řadu vysokých stranických a státních funkcionářů – místopředsedu Státní plánovací komise, generálního ředitele VHJ Hutnictví železa, bývalého prvního náměstka federálního ministra vnitra a další – kterým poskytoval zvýhodněné zboží, organizoval pro ně lovy či je obdarovával uměleckými předměty. „Většina těchto soudruhů včas nepostřehla,“ konstatovala komise, „že pod rouškou rozvoje podniku je Babinský stále více a více zatahuje do svých sítí.“ Po zatčení navštěvovala jeho manželka různé funkcionáře a vyhrožovala, že pokud jej nepustí, obrátí se na rozhlasovou stanici Svobodná Evropa.¹⁸ Když byl kupříkladu bývalý náměstek ředitele Loděnic v Komárně konfrontován se zjištěním komise, že od Babinského neoprávněně obdržel darem nábytek za bezmála třicet tisíc korun, odmítl částku zaplatit a rozhořčeně se pozastavil nad tím, proč se takovými „prkotinami“ zabývá Ústřední výbor KSČ. Potrestán za to byl jen stranickou důtkou s výstrahou.¹⁹

V první polovině osmdesátých let výrazně narostl počet rozmanitých kontrol, které se zaměřily na plnění „Souboru opatření“, „Zásad kontroly“ i „Dopisu předsednictva ÚV KSČ“ z února 1983. S jejich výsledky však stranické vedení nemohlo být spokojeno. Až do roku 1989 se tak kontrolovalo, jak se kontroluje, a přitom se odhalovaly stále tytéž nedostatky. Jako červená nit se v jednotlivých zprávách o výsledku kontrol line kritika řídicí práce vedoucích hospodářských pracovníků, kteří prý kontrolu nedoceňují, nevytvářejí pro ni v podniku vhodné prostředí a zjištěné nedostatky – často opakovaně – odůvodňují napjatými subdodavatelskými vztahy a materiálovou nezajištěností výroby, aniž by se snažili odhalovat vnitřní rezervy. Ve zprávě z ledna 1984, sumarizující výsledky kontrol z bezmála čtyř set československých podniků, byla jako obzvláště neuspokojivá hodnocena vnitřní kontrola, která se nezdálo, že by se zaměřovala na okrajové problémy. Vnitropodnikoví kontroloři

17 Viz VILÍMEK, Tomáš: Mladoboleslavská škodovka v období normalizace (1968–1989). In: VILÍMEK, Tomáš – TŮMA, Oldřich (ed.): *Česká společnost v 70. a 80. letech: Sociální a ekonomické aspekty*. Praha, Ústav pro soudobé dějiny AV ČR, v.v.i. 2012, s. 63–175, zde s. 110–116.

18 NA, f. KSČ – ústřední výbor – předsednictvo, sv. P 59/88, záznam z 59. schůze předsednictva ÚV KSČ ze dne 5.2.1988, bod 1, Výsledky šetření provedeného s členy strany ve vztahu k Okresnímu průmyslovému podniku a Jednotě v Dolném Kubíně.

19 *Tamtéž*, Příloha IV/4, Výsledky šetření provedeného s členy strany ve vztahu k Okresnímu průmyslovému podniku a Jednotě v Dolném Kubíně, 5.2.1988.

byli kritizováni za to, že až nekriticky přebírají údaje od provozně-ekonomických útvarů. Podnikové vedení prý obecně vykazovalo tendenci tolerovat zjištěné závady, a proto „nejdou ojedinělé případy, že *nedostatky a rezervy jsou odhalovány až orgány vnější kontroly* a řešeny teprve z jejich podnětu“.²⁰

Vedoucím pracovníkům bylo opakovaně vytýkáno, že v nedostatečné míře postihují zaměstnance za nekvalitní výrobu. V červnu 1983 informoval předseda Ústřední kontrolní a revizní komise KSČ Miloš Jakeš předsednictvo strany o rozsáhlém šetření kvality vybraného zboží na vývoz za předchozí rok, které mimo jiné odhalilo, že čtvrtina výrobků podniků v rezortu federálního ministerstva všeobecného strojírenství byla vadná. Nejvyšší podíl kvalitativních nedostatků – alarmujících 98,9 procent – přitom připadl na mladoboleslavskou automobilku. Ve výčtu vnitřních příčin tohoto stavu dominovalo nedodržování technologické kázně, nízká náročnost vstupní, mezioperační a výstupní kontroly, problémy s pracovní kázní a v neposlední řadě nerovnoměrnost výroby, projevující se jejím „šturmováním“ na konci plánovaného období. Mezi vnějšími příčinami nekvalitní produkce vévodily nedostatky v dodavatelsko-odběratelských vztazích a z toho plynoucí nízká náročnost odběratelů na kvalitu subdodávek a materiálů. „Pro výrobní organizace,“ konstatovali autoři zprávy, „je stále výhodnější naplnit plánované úkoly případně i nekvalitními výrobky než nesplnit plán, protože v tom případě je pro ně ekonomický dopad podstatně horší.“²¹

Generální prokurátor ČSSR Ján Feješ v prosinci 1984 informoval předsednictvo ÚV KSČ o tom, že ztráty z nekvalitní výroby dosáhly v roce 1983 bezmála jedné miliardy korun, což navíc označil za spodní hranici odhadu. To podle něj působilo nejen značné hmotné škody, „ale i škody politické a morální“. Odpovědnost přisoudil jednoznačně vedoucím hospodářským pracovníkům, kteří náhradu za způsobené zmetky od podřízených buď nevymáhají vůbec, nebo vyžadují pouze symbolickou úhradu škody, což pracovníky utvrzuje v „neodpovědnosti, lhostejnosti a negativním přístupu v plnění povinností“. V Továrně obráběcích strojů (TOS) Rakovník, závod Vrchlabí, činily dle generálního prokurátora ztráty za nekvalitní výrobu v roce 1983 více než jeden a půl milionu korun, zaměstnancům bylo ale k úhradě předsáno jen pět tisíc korun.²² V jednom ze šetření ve čtyřiašesti podnicích v roce 1985 vyčíslili kontroloři škodu na více než tři sta padesát milionů korun.

20 *Tamtéž*, sv. P 98/84, záznam z 98. schůze předsednictva ÚV KSČ ze dne 31.1.1984, bod 1a, Zpráva o výsledku kontroly a uplatnění zásad kontroly v národním hospodářství a ve státní správě (zvýrazněno v originále).

21 *Tamtéž*, sv. P 74/83, záznam ze 74. schůze předsednictva ÚV KSČ ze dne 20.6.1983, bod k informaci 3 a tabulka č. 1, Informace o výsledcích kontrol kvality provedených OZO [odborem zahraničního obchodu] INSPEKTA u stanovených položek čs. strojírenského a nestrojírenského vývozu v roce 1982.

22 *Tamtéž*, f. KSČ – ústřední výbor, inv. č. 7852/1984, Poznatky prokuratury o stavu zákonnosti při uplatňování odpovědnosti za nekvalitní výrobu, 10.12.1984.

Náhrada od viníků však byla vymáhána zcela výjimečně a 99,4 procenta celkové výše připadly na vrub organizací.²³

Dalším opakovaně odhalovaným nedostatkem byl všeobecně rozšířený trend upravování plnění plánovaných úkolů ve prospěch podniku. V praxi šlo o rozmanité způsoby „plnění plánu tužkou“, kdy se na konci hodnotícího období vykazovaly rozpracované produkty jako hotové, aby se tak splnily podmínky pro vyplácení prémie. Výsledky kontrol státních i státněbezpečnostních orgánů přitom dávají jednoznačně za pravdu ekonomovi Lubomíru Mlčochovi, který ve své (původně samizdatové) publikaci o stávajícím chování podnikové sféry v Československu označil rozmanité metody falšování hospodářských výsledků za projev „systémové pravidelnosti“ centrálně plánované ekonomiky.²⁴ V únoru 1986 například šetřila Státní bezpečnost na základě indicií získaných od vlastní „agenturní sítě“ machinace s plněním plánu v hrubovně českbudějovické Škodovky. V provozní hale našli zasahující příslušníci nedokončené odlitky za bezmála sedm set tisíc korun, které přitom byly vykázány v lednovém plnění plánu. Vedoucí expedice při výsledku zkreslování přiznal a současně uvedl, že pokud si pamatuje, plnil se takto plán každý měsíc a rozdíl byl jen v tom, jak dlouho se tento deficit v příštím měsíci nadělal.²⁵ K uším ekonomické kontrarozvědky se přitom donesly i názory pracovníků na probíhající vyšetřování. Ke kárným opatřením se očividně nikdo příliš neměl a mezi zaměstnanci, vedoucí hospodářské pracovníky nevyjímaje, se čile tipovalo, kdo mohl informovat Bezpečnost, která šla v továrně najisto. Jeden z dělníků, jenž současně patřil k vnitropodnikové kontrole, událost zlehčoval a na okraj debaty poznamenal, že kdyby strážci zákona přišli na konci třetího kvartálu předchozího roku, tak by odhalili deset vyexpedovaných vagonů nedodělaných odlitků.²⁶ Rozsáhlá kontrola Výboru lidové kontroly ČSSR z dubna 1987 přitom zjistila, že ve více než polovině prověřovaných podniků byly hospodářské výsledky zkreslovány, nejčastěji předčasnou fakturací nehotových výrobků a umělým snižováním stavu zásob.²⁷

Kontroly pravidelně odhalovaly porušování pracovní kázně, neoprávněné poskytování výhod zaměstnancům a značné mezery ve využívání pracovní doby. Dle realizovaných šetření vykazovalo podnikové vedení nejen tendenci podceňovat význam prevence a dozoru, ale vyznačovalo se mnohdy i projevy „falešné solidarity

23 *Tamtéž*, f. KSČ – ústřední výbor – předsednictvo, sv. P 42/87, záznam ze 42. schůze předsednictva ÚV KSČ ze dne 21.4.1987, bod 7, Zpráva o výsledku проверки dodržování socialistické zákonnosti a kázně při zabezpečování úkolů organizací.

24 MLČOCH, L.: *Chování československé podnikové sféry*, s. 171–174.

25 *Archiv bezpečnostních složek*, Praha (dále *ABS*), f. Objektové svazky (OB), archivní číslo (arch. č.) OB – 450 ČB (České Budějovice), část 7, sken 265, Zápis o výpovědi s P. M., České Budějovice, 3.2.1986.

26 *Tamtéž*, sken 305, Reakce na proběhlé vyšetřování pracovníků Bezpečnosti ke zkreslování hospodářských výsledků za měsíc leden 1986 na hrubovně závodu ŠKODA České Budějovice, 25.2.1986.

27 *NA*, f. KSČ – ústřední výbor – předsednictvo, sv. P 42/87, záznam ze 42. schůze předsednictva ÚV KSČ ze dne 21.4.1987, bod 7, Zpráva o výsledku проверки dodržování socialistické zákonnosti a kázně při zabezpečování úkolů organizací.

a smířlivectví“.²⁸ Bezmála každá kontrola odhalila neopodstatněné dlouhodobé výpůjčky podnikového vybavení, nápadně výhodný odprodej materiálu či bezplatné zhotovování rozmanitých spotřebních předmětů podnikovými zaměstnanci. V národním podniku Továrny mlýnských strojů Pardubice například povolilo vedení zaměstnancům vlastní výrobu televizních antén, bytových doplňků či opravu soukromých aut, aniž by prověřovalo, zda byla tato tvůrčí činnost vykonávána až po pracovní době.²⁹ V některých podnicích kvetlo také nedovolené podnikání a jejich zaměstnanci i v práci prováděli mimo jiné opravy soukromých aut, pro které navíc využívali náhradní díly z příručních skladů. V srpnu 1988 získala například Bezpečnost informaci o tom, že v jednom ze závodů kladenské Poldovky byly odprodávány ojeté podnikové vozy za podezřelých podmínek. Znalec nejprve určil cenu vozu, která byla s ohledem na jeho stav zpravidla poměrně nízká. S jeho prodejem se však příliš nespěchalo a v období i několika měsíců byly na vůz fasovány náhradní díly, takže předem určený šťastlivec získal nakonec téměř nové vozidlo za cenu starého.³⁰

Bezpečnostní orgány kritizovaly, že podnikový management neplní oznamovací povinnost v případech drobné i závažnější hospodářské kriminality. V drtivé většině případů byly případy rozkrádání odhaleny na základě vlastní vyhledávací činnosti Veřejné bezpečnosti a ekonomické kontrarozvědky. V letech 1979 až 1983 se podíl podniků na oznámení hospodářské kriminality pohyboval jen mezi osmi a devíti procenty.³¹ Podle rozboru situace v oblasti hospodářské trestné činnosti za rok 1984 přispěly socialistické organizace k odhalení pouhých devíti procent případů, přičemž na tajné spolupracovníky Bezpečnosti připadlo bezmála čtyřicet procent a spolu s dalšími orgány Sboru národní bezpečnosti bezmála osmdesát procent.³² Orgány vnitropodnikové kontroly se pak v letech 1983 až 1985 podílely na oznámeních pouze jedním a půl procentem případů.³³ Ekonomické oddělení

28 *Tamtéž*, sv. P 140/85, záznam ze 140. schůze předsednictva ÚV KSČ ze dne 9.10.1985, bod 8, Výsledky prověrky, jak se v praxi uplatňuje Dopis předsednictva ÚV KSČ stranickým orgánům a organizacím k prohloubení účinnosti boje proti porušování zásad socialistické zákonnosti, morálky a disciplíny.

29 *ABS*, f. Kolegium ministra vnitra ČSSR, záznam ze 6. schůze kolegia z 12.6.1984, bod 6, Zpráva o kontrole plnění úkolů vyplývajících z Dopisu PÚV KSČ k prohloubení účinnosti boje proti porušování zásad socialistické zákonnosti, morálky a disciplíny a uložených vládami k předcházení neoprávněnému obohacování, 8.3.1984.

30 *Tamtéž*, f. OB, registrační číslo (reg. č.) 22581 (SONP Kladno), sv. 5, Závod Doprava Poldi SONP Kladno – tr[estná] činnost vedoucích pracovníků, Kladno, 3.8.1988.

31 *Tamtéž*, f. Kolegium ministra vnitra ČSSR, záznam ze 7. schůze kolegia z 3.7.1984, bod 2, tabulka č. 2, Podíl oznamovatelů na registrované hospodářské kriminalitě v letech 1979–1983.

32 *Tamtéž*, záznam ze 7. schůze kolegia z 3.9.1985, bod 2, Rozbor situace v oblasti hospodářské trestné činnosti, ochrany ekonomiky a mimořádných událostí v čs. národním hospodářství a návrh opatření.

33 *Tamtéž*, záznam ze 4. schůze kolegia z 8.4.1986, bod 4, Rozbor výsledku realizace Souboru opatření vlády ČSSR a RMV [republikových ministerstev vnitra] ČSSR, ČSR, SSR č. 9/1983 proti neoprávněnému obohacování za období roku 1985.

ÚV KSČ na konci února 1984 kritizovalo podceňování významu kontroly ze strany vedoucích hospodářských pracovníků. Podniky dle všeho nevyužily poměrně dlouhé období od přijetí „Zásad kontroly“ k tomu, „aby vytvořily optimální podmínky pro náročné a důsledné fungování kontroly“, která se tak doposud nestala „nedílnou součástí řídicí práce“.³⁴

Stále stejné nedostatky: kontrola v období přestavby

Z rozmanitých kontrol ve druhé polovině osmdesátých let přitom vyplývá, že se situace příliš nelepšila, a předsednictvo strany proto v roce 1985 rozhodlo o systematické medializaci nejpálčivějších negativních jevů. Veřejnosti byl přitom předkládán klasický scénář, v němž k požadované nápravě došlo až po patřičném zásahu vrcholných míst.³⁵ V závodních časopisech, regionálních denících i v *Rudém právu* byly záhy ve zvýšené míře pranýřovány pečlivě zvolené případy odhalených nešvarů, na které mnohdy upozornila právě ekonomická kontrarozvědka (XI. správa SNB). V dubnu 1986, tedy po více než třech letech, byl v hlavním tiskovém orgánu komunistické strany konečně otištěn i zmiňovaný „Dopis předsednictva ÚV KSČ“ z února 1983.³⁶

Kontroloři v následujících letech přesto stále naráželi na fiktivní fakturace, neevidované zásoby, nevyužívané strojové zařízení dovezené ze Západu a zcela nedostatečnou ochranu majetku, což doslova nahrávalo jeho rozkrádání. V roce 1988 kupříkladu odhalila rozsáhlá prověrka Výboru lidové kontroly uskutečněná v bezmála šesti stovkách podniků, že ve více než dvou třetinách z nich nebyla uspokojivě zabezpečena ostraha objektů. Za zarážející byla označena zejména ta skutečnost, že výsledky předchozích kontrol rezortních ministerstev neavizovaly žádné zásadnější problémy.³⁷ „Nadále jsou zjišťovány případy *zkreslování jednotlivých ukazatelů plánu a výsledku hospodaření*,“ upozornili autoři obdobné kontroly z května téhož roku, „s cílem získat tak neoprávněný nárok na výplatu odměn a prémie.“ V jednom ze závodů Vodohospodářských staveb Bratislava zjistili fiktivní prodej zásob, které

34 NA, f. KSČ – ústřední výbor – předsednictvo, sv. P 98/84, záznam z 98. schůze předsednictva ÚV KSČ, bod 1a, příloha II: Zpráva ekonomického oddělení ÚV KSČ ke zprávě o výsledku kontroly a zhodnocení uplatňování zásad kontroly v národním hospodářství a ve státní správě, 22.2.1984.

35 *Tamtéž*, sv. P 143/85, záznam ze 143. schůze předsednictva ÚV KSČ ze dne 11.11.1985, bod 1g, Zpráva o činnosti předsednictva, sekretariátu a komisí ÚV KSČ za období od 15. zasedání Ústředního výboru KSČ v červnu 1985.

36 Dopis předsednictva ÚV KSČ stranickým orgánům a organizacím k prohloubení účinnosti boje proti porušování zásad socialistické zákonnosti, morálky a disciplíny. In: *Rudé právo* (19.4.1986), s. 3.

37 NA, f. Výbor lidové kontroly ČSSR (VLK-ČSSR), karton (k.) 499, sv. 4, Zpráva o výsledku kontroly plnění úkolů uložených usnesením vlády ČSSR č. 127/1987 o výsledcích prověrky dodržování socialistické zákonnosti a kázně při zabezpečování úkolů organizací, 31.10.1988.

ve skutečnosti vůbec neopustily areál závodu.³⁸ Opakovaně se objevily i případy neoprávněných odpisů základních prostředků, projevující se jejich nesprávným převodem z investičních prostředků, nedostatečnou evidencí a neproúčtováním jejich likvidace. Až neuvěřitelně zní v této souvislosti zjištění Výboru lidové kontroly z října 1988: „Ředitelství výstavby spojů Praha např. provádělo odpisy panelového domu ještě po dobu cca 1 roku po jeho demolici a nakonec tento neexistující objekt prodalo za zůstatkovou cenu podniku Výstavby hlavního města Prahy.“³⁹

Navzdory všem směrnicím a direktivám, jež měly „zdokonalit“ systém řízení a plánování, byla neschopnost československé ekonomiky překonat jistý „bludný kruh“,⁴⁰ spočívající v nízké produktivitě práce a efektivnosti, vysoké materiálové náročnosti, hromadění skladových zásob a prohlubujícím se zaostávání technického rozvoje za Západem, stále zřetelnější. Od roku 1986 tak lze mluvit o „agónii centrálně plánované ekonomiky“.⁴¹ Stranické vedení se v tomto okamžiku rozhodlo pro poslední pokus, tentokrát však nikoli pouze o „zdokonalení“, nýbrž o rozsáhlé přebudování mechanismů a struktur řízení. V listopadu 1987 schválilo předsednictvo ÚV KSČ „Komplexní dokument pro přestavbu hospodářského mechanismu ČSSR“, jehož autoři podle Václava Průchy spojovali největší naději právě s pojmem „komplexní“.⁴² Šlo skutečně o ambiciózní a rozsáhlý pokus o změny, který do značné míry reagoval na dění v Sovětském svazu. K hlavním cílům patřilo zvýšení efektivity národního hospodářství, udržení dosažené životní úrovně, posílení hmotné zainteresovanosti hospodářského vedení i běžných pracovníků a zvýšení společenské užitnosti vyráběné produkce. Zásadní změnou, jež na mnohé vedoucí hospodářské pracovníky působila jako zemětřesení, bylo rozhodnutí přebudovat dosavadní strukturu řízení podnikové sféry. Mamutí výrobní hospodářské jednotky, skládající se z desítek podniků a závodů s desítkami tisíc zaměstnanců, se měly od ledna 1989 přeměnit ve státní podniky, čímž byl zrušen řídicí mezičlánek mezi rezortními ministerstvy a jednotlivými podniky. To se přirozeně neobešlo bez četných konfliktů a celý proces byl vším možným, jen ne bezproblémovým řešením.

Podle ekonoma Otakara Turka se ideový obsah takzvaných přestavbových dokumentů – tedy zejména „Komplexního dokumentu“ z roku 1987 a zákona o státním podniku z června 1988 – omezoval na poněkud jednostrannou dedukci po linii „nové nástroje řízení – větší zájem podniků – ozdravení ekonomiky“ a až příliš se spoléhal

38 *Tamtéž*, Informace o stavu na úseku boje proti negativním jevům, 30.5.1988 (zvýrazněno v originálu).

39 *Tamtéž*, sv. 3, Zpráva z kontroly plnění úkolů uložených usnesením vlády ČSSR č. 127/1987 o výsledcích prověrky dodržování socialistické zákonnosti a kázně při zabezpečování úkolů organizací, 5.10.1988.

40 KADLEC, Vladimír: Rostoucí inflační tlaky ve stagnující ekonomice. In: *Ze zásvuky i z bloku*, roč. 2, č. 6 (1985), s. 38 [samizdat].

41 PŮLPÁN, Karel: *Nástin českých a československých hospodářských dějin do roku 1990*, sv. 1. Praha, Karolinum 1993, s. 304.

42 PRŮCHA, V. a kol.: *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918–1992*, sv. 2, s. 702 n. (viz pozn. 7).

na automatismus reformních právních aktů.⁴³ Kolektiv autorů práce o přestavbě hospodářského mechanismu v Československu ze září 1989 upozornil na to, že jedním z charakteristických znaků její přípravy i průběhu byl rezortismus, kdy vypracování legislativních aktů bylo svěřeno jednotlivým centrálním orgánům (Státní plánovací komisi, ministerstvu financí, odvětvovým a rezortním ministerstvům), které však z logiky věcí tíhly k setrvačnosti svých dosavadních funkcí a bránily se omezování rozsáhlých kompetencí. Proklamovaná decentralizace podnikové sféry se však nekonala a od jara do léta 1989 citelně narostla organizační koncentrace v odvětví průmyslu.⁴⁴

Postoj podnikového vedení k přestavbě byl zpočátku kladný, což dokládá zvýšená „iniciativa zdola“ při podávání individuálních návrhů na založení státních podniků. Velmi záhy ale vyšlo najevo, že nadřízené orgány akceptují tyto návrhy jen v minimální míře. Generální ředitelství neměla na osamostatnění jim podřízených podniků zájem a za jedinou možnost své záchrany pokládala transformaci na ředitelství státních podniků. Na ministerstvech i generálních ředitelstvích tak zavládl doslova strach z „revoluce ředitelů“, v jehož důsledku bylo zamítnuto mezi padesáti až osmdesáti procenty z celkových patnácti set individuálních návrhů.⁴⁵ Ty přitom obsahovaly nejen zdůvodnění ze strany podnikového vedení, nýbrž i kladné stanovisko odborové a stranické organizace. Reakce socialistických manažerů na sebe nenechala dlouho čekat a na nekompromisní tlak generálních ředitelství, provázený korupcí, skrytými výhrůžkami a šířením tendenčních zpráv o neschopnosti ředitelů vyrovnat se s množícími se hospodářskými těžkostmi, reagovali prudkým snížením zájmu o osamostatnění. V souhrnné zprávě o první etapě zavádění státních podniků z června 1988 dokonce autoři upozornili na to, že ze strany VHJ bylo v některých případech „směřováno neúměrné množství kontrol, které měly prokázat neschopnost řídících pracovníků“.⁴⁶

Situace byla opravdu mimořádně napjatá a chaotická, což dokládají nejen tehdejší zprávy stranické, ale zejména státněbezpečnostní. Zatímco ministerstva a VHJ vyčítaly socialistickým manažerům osamostatňujících se podniků nepřípravenost a nízkou odpovědnost k celospolečenským zájmům, neskrývali tito manažeři své zklamání z toho, že nové státní podniky vznikly často jen přejmenováním původní výrobně hospodářské jednotky. V agenturní síti Státní bezpečnosti tak v tomto období uvízla celá plejáda velmi kritických vyjádření na adresu stranického vedení, které bylo obviňováno z „voluntarismu“ a vydávání přání za skutečnost. Odmítnutí

43 TUREK, Otakar: *Hospodářská politika pro nejbližší období reformy*. Praha, duben 1989, s. 3 [samizdat].

44 MLČOCH, Lubomír – KLUSON, Václav – TUREK, Otakar: *Přestavba hospodářského mechanismu: Deskripce tradičního modelu, východiska řešení a hospodářská politika přechodu*. Praha, Ekonomický ústav ČSAV 1989, s. 21–26.

45 PRŮCHA, V. a kol.: *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918–1992*, sv. 2, s. 703.

46 NA, f. KSČ – ústřední výbor – předsednictvo, sv. P 75/88, záznam ze schůze předsednictva ÚV KSČ z 10.6.1988, bod 1, Souhrnná zpráva o 1. etapě přestavby organizačních struktur výrobně-technické, vědeckovýzkumné a oběhové základny národního hospodářství na státní podniky.

návruhu na vznik státního podniku České keramické závody (ČKZ) Horní Bříza a následné zdůvodnění, proč nebyly přiznány prostředky na investice ČKZ ze strany VHJ tím, že tyto prostředky „byly rozděleny jen věrným podnikům“, přispělo dle zjištění StB nejen k tomu, že dělníci a vedoucí hospodářští pracovníci odmítnutého závodu přestávali věřit procesu přestavby, ale že dokonce otevřeně kritizovali „stranickou mafii“ na úrovni rezortního ministerstva a VHJ.⁴⁷ Podle názorů pracovníků některých závodů karvinského okresu se z generálních ředitelství VHJ stala ředitelství mamutích podniků, ve kterých vzhledem k nedomyšlené organizační struktuře vládne zmatek. Za příčinu neutěšeného stavu a pomalé realizace reforem označili skutečnost, „že se prakticky nezměnily osoby ve vedení strany a státu, které v minulosti zaváděly stávající ekonomický systém“.⁴⁸ Ostatně i někteří pracovníci Státní plánovací komise (SPK) dávali najevo své rozčarování, když dle jejich soudu „je problém společnosti v tom, že se soustavně lže ... v ideologické oblasti strana vůbec nereaguje na základní problémy společnosti, a tak funkcionáři SPK i členové strany poslouchají Hlas Ameriky a Svobodnou Evropu“.⁴⁹ Přílišnou šanci na úspěch probíhajícím změnám nedávali ani někteří pracovníci federálního ministerstva dopravy a spoji; jeden z nich dospěl k závěru, „že v důsledku zakořeněného konzervatismu a špatných zkušeností z minulých reforem se každý snaží přestavbě vyhnout, nikdo nechce riskovat a nové myšlení musí odpovídat politickému klimatu“.⁵⁰

Problematika kontroly přirozeně neztratila na významu ani v období hektických změn na konci osmdesátých let, spíše naopak. Od vedení nových státních podniků se očekávalo, že vystupňují vnitřní kontrolu a využijí v maximální možné míře účast pracujících na ní. Podle směrnice k zabezpečení komplexní přestavby hospodářského mechanismu z ledna 1988 se měly všechny články kontrolního systému zaměřit na plnění závazných úkolů pětiletého plánu a posuzovat přitom oprávněnost požadavků hospodářských organizací na společenské zdroje. Kontrola měla rovněž analyzovat příčiny rozporů mezi celospolečenskými potřebami a chováním podniků, odhalovat důvody jejich špatného hospodaření a v neposlední řadě přispívat ke zlepšení postavení odběratelů a spotřebitelů. Od výborů lidové kontroly se očekávalo, že budou provádět komplexní kontroly zejména v těch případech, „kdy organizace budou předkládat nadměrné požadavky na celospolečenské zdroje“.⁵¹ Zákon o podniku již explicitně neobsahoval tradiční slogan „kdo řídí – kontroluje“, na jehož poněkud proklamativní ráz, vydávající žádoucí stav za skutečnost,

47 ABS, f. XI. správa SNB, k. 61, Měsíční informace pro vedení XI. správy SNB za měsíc květen 1988, 10.6.1988.

48 Tamtéž, f. A 34/1, inventární jednotka (inv. j.) 1326 C, Týdenní informace o situaci v oblasti čs. ekonomiky 1988, Informace č. 6, 1.9.1988.

49 Tamtéž, Informace StB o situaci v oblasti čs. ekonomiky, 5.8.1988.

50 Tamtéž, f. XI. správa SNB, k. 61, Měsíční informace pro vedení XI. správy SNB za měsíc červen, 14.7.1988.

51 NA, f. KSČ – ústřední výbor – předsednictvo, sv. P 58/88, záznam ze schůze předsednictva ÚV KSČ ze dne 29.1.1988, bod 1, Směrnice k zabezpečení komplexní přestavby hospodářského mechanismu.

upozornil autor již zmíněné práce o teorii kontroly.⁵² Paragraf 51 tohoto zákona však podniku ukládal povinnost vytvořit „účinný systém kontroly“, jenž zabezpečí soustavný dohled nad plněním výstupů státního plánu, jakostí výroby, ochranou národního majetku a životního prostředí. Kontrola měla tvořit nedílnou součást řízení a současně napomáhat ke sladění rozvoje podniku se zájmy společnosti a kolektivu pracujících.⁵³

Očekávání stranického vedení zůstala z větší části nenaplněna. Zdá se, že si socialističtí manažeři uvědomili specifickou „asymetrii rozložení rizik“ případných podnikatelských aktivit, kdy pozitivní výsledky pohltí státní rozpočet, ale případný neúspěch půjde naopak na vrub podniku. Centrum si totiž evidentně hodlalo ponechat rozhodující pravomoci, odpovědnost však zamýšlelo přesunout z větší části na podniky formou samofinancování.⁵⁴ Po předchozích neúspěšných pokusech o reformu vycházela podniková vedení ze zcela racionálního předpokladu, že po pravděpodobném nezdaru celé přestavbové akce se vše vrátí k zajetým kolejím, a proto bude užitečné pokračovat v utajování rezerv před nadřízenými orgány. Jakýkoli pokus o reformu měl šanci na úspěch jedině tehdy, pakliže by dokázal obnovit ekonomicky náročné parametrické prostředí. To by ale předpokládalo schopnost centrálních orgánů „uhájit systém“ – i za cenu sociálních frikcí – před tlakem podniků, snažících se vyjednat co nejlepší podmínky plánu.⁵⁵ Na konci osmdesátých let ovšem nebyl mocenský establishment schopen takto rozsáhlá opatření realizovat, nemluvě o tom, že k tomu nakonec neměl ani dostatek času.

Proč to vlastně nefungovalo? Systémové limity kontroly a chování socialistických manažerů

Neuspokojivý stav kontroly přitom nelze vykládat tím, že by jí socialističtí manažeři nevěnovali pozornost. Z dobových šetření naopak vyplývá, že kontrola zabírala značnou část jejich pracovního času. V jednom z výzkumů z roku 1979, který se soustředil na blíže nespecifikovaný vzorek průmyslových podniků, tvořila kontrolní činnost u ředitelů až čtyřicet procent jejich celkového časového fondu, u náměstků se pohybovala mezi padesáti a šedesáti procenty a v případě managementu nejnižší úrovně – dílvedoucích, úsekářů, směnových mistrů – pohltila dokonce sedmdesát procent.⁵⁶ František Zita z ČKD Praha publikoval v osmdesátých letech v časopise *Organizace a řízení* několik textů o činnosti podnikového vedení v oblasti strojiren-

52 MYNÁŘ, A.: *Teorie kontroly*, s. 359 (viz pozn. 4).

53 Předpis 88/1988 Sb.: Zákon č. 88 o státním podniku ze 14. června 1988. In: Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky [online]. Jednání a dokumenty, Sbirka zákonů [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=88&r=1988.

54 Viz MLČOCH, L. – KLUSOŇ, V. – TUREK, O.: *Přestavba hospodářského mechanismu*, s. 38 a 59 (viz pozn. 44).

55 Viz TUREK, O.: *Hospodářská politika pro nejbližší období reformy*, s. 50 (viz pozn. 43).

56 Viz MYNÁŘ, A.: *Teorie kontroly*, s. 190.

ství, v nichž mimo jiné konstatoval, že ředitelé připisovali ovlivňování a kontrolování větší význam než vlastnímu rozhodování, při kterém navíc pocítovali nedostatečnou samostatnost. Ze zkoumaného vzorku vyplynulo, že až ke dvěma třetinám rozhodnutí byli ředitelé přinuceni vnějšími faktory a pouze z jedné třetiny k nim dospěli z vlastní iniciativy.⁵⁷ Stejný autor sledoval v následujícím období přes tři desítky manažerů rozmanitých úrovní ve snaze určit, jakým způsobem identifikovali problémy v řízení. Dospěl přitom k závěru, že vedoucí hospodářští pracovníci řešili především ty problémy, které odhalili sami. Snímkováním pracovního dne autor rovněž zjistil, že v průměru připadlo na kontrolu z vlastní iniciativy bezmála třicet procent pracovní doby sledovaných manažerů. U výrobního náměstka činil podíl kontrolní činnosti přes čtyřicet sedm procent.⁵⁸

Po celou dobu existence centrálně plánované ekonomiky v Československu stranické a státní orgány přijímaly rozmanité směrnice a zákony, které měly z kontroly učinit účinný nástroj realizace hospodářské politiky státustrany. Socialističtí manažeři obětovali značnou část svého času na kontrolní činnost a občané byli v opakujících se propagandistických vlnách nabádáni k tomu, aby se aktivně zapojili do boje s rozmanitými nešvary a negativními jevy. Přesto kontrolní orgány různé úrovně neustále odhalovaly porušování principu „kdo řídí – kontroluje“ a nic na tom nezměnilo ani pranýřování pečlivě vybraných případů v médiích. Kde hledat příčiny až fatálního selhání kontrolní činnosti systému, jenž byl svým způsobem kontrolou doslova posedlý? Jak lze vysvětlit, že profesní skupina, do které mocenský establishment vkládal tolik nadějí, nedokázala naplnit jeho očekávání a vybudovat zářný „podnik budoucnosti“, jenž byl v roce 1979 načrtnut jako „podnik s překypující, masovou iniciativou všech pracovníků, kteří jsou všemi řídicími orgány vedeni na všech úsecích činnosti plánovitě, koncepčně, a v němž i sama iniciativa je rozvíjena podle plánu, harmonicky, záměrně a přísně účelově v souladu s vyššími zájmy a potřebami“? Možná proto, že v čele podniků ani zdaleka nestáli „ti nejmoudřejší a politicky nejuvědomělejší lidé“, kteří by smysl svého života spatřovali „v oddané službě pracujícímu lidu a socialistické společnosti“.⁵⁹ Neúspěšnost kontroly realizace hospodářské politiky strany, a tím i této politiky jako takové, tak spočívala jednak v „neparametričnosti plánovacího systému“, jenž zcela nerealisticky předpokládal, „že lokální články plánovacího systému se plně identifikují s cíli vyšších článků hierarchie, nemají lokální zájmy a poskytují s nejlepšími úmysly nezkrácené informace“,⁶⁰ jednak ve zrušení „principu ekvivalence“, kdy podnikový důchod přestal

57 ZITA, František: Rozhodování v řídicí práci ředitele. In: *Organizace a řízení*, roč. 12, č. 6 (1982), s. 28–37, zde s. 31 a 36.

58 TÝŽ: Úloha subjektu při identifikaci problému v řídicí práci. In: *Tamtéž*, roč. 15, č. 4 (1985), s. 88–98, zde s. 91 n.

59 Autor přitom předpokládal, že „podnik budoucnosti“ by se mohl objevit do dvaceti let, tedy v roce 1999 (STRÍTESKÝ, M.: *Zásady efektivního řízení*, s. 204–207 – viz pozn. 2).

60 MLČOCH, L.: *Chování československé podnikové sféry*, s. 20.

být závislý na skutečném společenském přínosu hospodářské organizace a prodaných výrobcích, ale byl určován direktivními rozhodnutími mocenského centra.⁶¹

Ekonom Lubomír Mlčoch definoval v již zmíněné práci z roku 1988 socialistický podnik jako „složitý kooperativní sociálně-ekonomický systém – koalici vnitřních a vnějších účastníků, sepiatých určitými společnými hmotnými zájmy“.⁶² Socialistické manažery a vedoucí stranické a odborové funkcionáře v podniku zařadil do „kontrolní skupiny“, která spolu s podnikovými úředníky, dělnickou aristokracií a s řadovými dělníky tvořila specifickou vnitřní podnikovou koalici. Mezi členy takzvané externí koalice naopak zařadil zástupce nadřízených mocenských orgánů (krajské a okresní výbory KSČ, národní výbory), zástupce nadřízeného orgánu po vertikální ose (VHJ, rezortní ministerstvo, Státní plánovací komisi), dodavatele i odběratele a zástupce cenových orgánů. Rozmanití autoři se přitom shodli na tom, že i ten nejcentralističtější přidělový systém ponechával socialistickému podniku značný manévrovací prostor při plnění předepsaných úkolů, což někdy podle Zdislava Šulce, autora pozoruhodné samizdatové práce *Stát a ekonomika*, vedlo v konečném důsledku k tomu, že se centrálním příkazem stalo právě to, co si podnik přál.⁶³

Otakar Turek již v roce 1969 upozornil na specifický paradox centrálně plánované ekonomiky spočívající v tom, že centrum mělo sice zdánlivě neomezené pravomoci, stále se však prohlubovala mezera mezi „formálními pravomocemi“, které se spíše zvětšovaly, a „skutečným akčním rádiem“, v němž centrum ovlivňovalo průběh ekonomických procesů.⁶⁴ Hospodářská politika vykazovala zvláštní „schizofrenní podobu“, vyznačující se dichotomií formálně proklamovaných cílů a sociálních hodnot na jedné straně a skutečných, reálných cílů a postupů na straně druhé. Vznikl tak neodstranitelný konflikt mezi „řídící vertikálou“ a „převrácenou řídicí pyramidou“. Situace, kdy hodnocení nadpodnikových článků řízení (VHJ, generálních ředitelství) ze strany centrálních orgánů bylo odvislé od plnění plánu podřízených složek, přímo vybízela k vytvoření vzájemné koalice mezi podnikem a bezprostředně nadřízenými orgány proti plánovacímu centru, což přirozeně nepřispívalo k účinnému rozvoji kontroly. Výsledkem byla specifická „koaliční struktura ekonomiky“, nabývající formy spolupodílnictví mocensko-politických nadpodnikových struktur a kontrolní podnikové skupiny.⁶⁵ Podniku to umožnilo uplatňovat již zmíněný „sací reflex“, spočívající v maximalizaci zdrojů od všech kanálů plánovacího, cenového i finančně úvěrového systému pro zajištění co nejlepší důchodové situace podniku.⁶⁶ To ovšem mělo vážné ekonomické důsledky (nízkou efektivitu, výrobu pro výrobu)

61 TUREK, Otakar: Hospodářská politika v období přestavby hospodářského mechanismu. In: *Politická ekonomie*, roč. 36, č. 6 (1988), s. 575–592, zde s. 576.

62 MLČOCH, L.: *Chování československé podnikové sféry*, s. 70.

63 ŠULC, Zdislav: *Stát a ekonomika: Příspěvek k teorii hospodářské politiky*. Praha 1985 a 1987, s. 48 [samizdat].

64 *Ústav pro soudobé dějiny AV ČR, v.v.i. (ÚSD AV ČR)*, f. Otakar Turek, sv. 6 (digitalizováno), Československá ekonomická reforma jako konfliktní proces, jaro–léto 1969, s. 29.

65 MLČOCH, L. – KLUSON, V. – TUREK, O.: *Přestavba hospodářského mechanismu*, s. 109 (viz pozn. 44).

66 MLČOCH, L.: *Chování československé podnikové sféry*, s. 73–75.

a vedlo to k upozadění celospolečenského zájmu. „Cílem dlouhodobě plánujících podniků není předvídání budoucích potřeb společnosti,“ shrnul svá mnoholetá pozorování Zdislav Šulc, „ale vytvářet vlastní dlouhodobé pohodlí.“⁶⁷

Čestmír Kožušník trefně upozornil na jakýsi zákon opaku, v jehož důsledku se konečný efekt politických direktiv značně lišil od původních očekávání. Každý politický tlak dle něho narážel na bariéru danou hospodářskou soustavou a chováním lidí, kterou mohl maximálně posunout, nikoli však zcela odstranit.⁶⁸ Socialističtí manažeři si očividně uvědomovali systémové, politické i společenské limity kontrolní činnosti a snažili se ji přizpůsobit vnitropodnikovým podmínkám. Ukazuje se přitom, že se dařilo nejlépe realizovat právě ty kontrolní směrnice, jež nejvíce korespondovaly se zájmy samotných podniků, jako byla například plná zaměstnanost nebo některé aspekty sociální politiky, popřípadě ty směrnice, o kterých podnikový management věděl, že jsou určující pro hodnocení výkonu jeho funkce. Nešlo přitom o projev čistého egoismu, ale spíše o systémově podmíněnou a do značné míry zcela racionální reakci, která však v konečném důsledku značně oslabovala výkonnost československé ekonomiky a přispívala ke vzniku „atmosféry společenské nezodpovědnosti“ a k celkové „stagnaci právního vědomí“, jak celkem výstižně upozornila jedna ze zpráv Výboru lidové kontroly ČSSR v říjnu 1988. Její autoři přitom dospěli k neradostnému zjištění, že „mnozí vedoucí pracovníci ani nemají zájem na důsledném odhalování nedostatků, protože na nich někdy sami participují, nebo se obávají, že by museli vstoupit do konfliktů a důsledně vyvozovat postihy“.⁶⁹

Systémovou podmíněnost nefunkčnosti kontroly lze velmi názorně demonstrovat na všudypřítomnosti rozmanitých forem zkreslování plnění plánu a na existenci „sociálního pohodlí“,⁷⁰ projevujícího se nízkou pracovní morálkou a částečnou tolerancí hojně rozšířeného rozkrádání či poskytování protislužeb. Nebylo snad kontroly, která by v podniku neodhalila nadlimitní zásoby, chybnou fakturaci a falšování výkazů o dosažených hospodářských výsledcích. Příčina tohoto stavu spočívala ve specifickém „riziku jednoho procenta“, které od sebe oddělovalo svět úspěchu a vyplácení prémie, a svět pranýřování a hledání viníků. Splnit plán na sto jedno procento, popřípadě během roku vyjednat jeho přiměřené snížení, bylo známkou schopného ředitele.⁷¹ Socialistický manažer tedy nejprve svedl vyčerpávající bitvu o parametry plánu, při níž „kontrolní skupina“ zakrývala rezervy a nadhodnocovala materiálovou náročnost výroby, respektive praktikovala strategii „obráceného

67 ŠULC, Z.: *Stát a ekonomika*, s. 28–30.

68 KOŽUŠNÍK, Č.: *Úvahy o předpokladech ekonomicky racionálního chování socialistického podniku*, s. 52 n. (viz pozn. 15).

69 NA, f. VLK-ČSSR, k. 499, sv. 3, Zpráva z kontroly plnění úkolů uložených usnesením vlády ČSSR č. 127/1987 o výsledcích prověrky dodržování socialistické zákonnosti a kázně při zabezpečování úkolů organizací, Praha, 5.10.1988.

70 TUREK, Otakar: *Podíl ekonomiky na pádu komunismu v Československu*. Praha, Ústav pro soudobé dějiny AV ČR 1995, s. 62.

71 *ÚSD AV ČR*, f. Otakar Turek, sv. 6 (digitalizováno), Československá ekonomická reforma jako konfliktní proces, jaro–léto 1969, s. 25 n.

minimaxu“, spočívající v maximalizaci vstupů a minimalizaci výstupů.⁷² Následně se potýkal s četnými překážkami – zaviněnými i nezaviněnými – při plnění závazných ukazatelů plánu. Zejména napjaté dodavatelsko-odběratelské vztahy, ve kterých se projevovala zřetelná dominance dodavatele, jej přitom nutily k vytváření různých rezervních finančních fondů a takzvaných černých skladů, umožňujících operativně kompenzovat případný výpadek subdodávek, nebo naopak odměňovat spolehlivé dodavatele formou pohoštění či mimořádných darů. Případ jednoho ředitele středočeského okresního podniku služeb z roku 1984, jenž vytvořil tajný fond ve výši 222 tisíc korun, ze kterého vyplácel dodavatelům v průměru deset tisíc korun za přednostní doručení strojů, tak patřil k běžné dobové praxi.⁷³

Centrum přitom počítalo s tím, že před ním podniky zakrývají své skutečné možnosti, a razilo proto zásadu automatického navýšení výroby oproti předchozímu roku s ponecháním stejného přidělu surovin a pracovních sil. Navíc se formou politického nátlaku, ať už jednorázového (mimořádné směny u příležitosti stranických sjezdů, voleb, režimních výročí apod.), nebo kontinuálního (brigády socialistické práce a socialistické soutěžení), snažilo podnikové rezervy odčerpávat. Podniky vyvíjely účinná protipatření a aktivně vyhledávaly rozmanité formy „chtěných substitucí“, umožňující takovou kombinaci výrobních činitelů a variant výstupů, které „kontrolní skupině“ dovolily s vynaložením minimálního úsilí dosáhnout maximální tvorby podnikových důchodů.⁷⁴

Postupem doby si podnikový management dokázal vytvořit obranné mechanismy, kterými vcelku úspěšně minimalizoval nebezpečí trestního stíhání. Zcela je však eliminovat nemohl, což ostatně dokládá i případová část této studie. V situaci, kdy podnikové vedení v mnohém připomínalo „dispečerský štáb zásobovačů“, ⁷⁵ postrádal management jakoukoli motivaci k tomu, aby odkrýval skutečný stav zásob. Fiktivní vykazování plnění některých položek plánu nebylo přitom pro centrální orgány žádným tajemstvím. Ve snaze zachovat sociální klid na pracovišti byly drobné a někdy i větší prohřešky vnímány jako systémová nevyhnutelnost. Problém spočíval v tom, že míra akceptace se proměňovala a často byla závislá na velikosti a významu podniku, popřípadě na úrovni klientských vazeb, které dokázal podnikový management nakumulovat. Valná většina případů machinací s plněním plánu nekončila před soudem, ale řešila se formou kárných opatření a udělením stranického trestu. Například v listopadu 1986 se na poradě krajské prokuratury projednával zákrok proti třem vedoucím hospodářským pracovníkům uhelných dolů Vítězný únor a Paskov na Ostravsku. Podle údajů prokuratury zkrusili obvinění výsledek těžby uhlí, a způsobili tak škodu tři miliony korun. Přítomný generální ředitel koncernu Ostravsko-karvinské doly (OKD) informoval o kárném řízení

72 ŠULC, Z.: *Stát a ekonomika*, s. 107.

73 ABS, f. Kolegium ministra vnitra ČSSR, 6. schůze kolegia z 12.6.1984, bod 6, Zpráva o kontrole plnění úkolů vyplývajících z Dopisu PÚV KSČ k prohloubení účinnosti boje proti porušování zásad socialistické zákonnosti, morálky a disciplíny a uložených vládami k předcházení neoprávněnému obohacování, 8.3.1984.

74 ŠULC, Z.: *Stát a ekonomika*, s. 122.

75 MLČOCH, L.: *Chování československé podnikové sféry*, s. 48.

proti těmto manažerům – uvolnění z funkce a pokutě – požádal však prokurátora, aby nezahajoval trestní řízení, neboť nálada na dolech prý byla poněkud napjatá a odsouzení obviněných by negativně poznamenalo plnění plánu.⁷⁶ Pouze stranicou důtkou a pokutou dva tisíce korun byl potrestán náměstek ředitele pro řízení jakosti a obchodní činnosti bohumínských železáren a drátoven, který nezajistil účinnou kontrolu plnění plánu vývozu a připustil neoprávněnou fakturaci zboží za bezmála dva miliony korun v roce 1987, ačkoli bylo vyexpedováno až v lednu následujícího roku.⁷⁷

Po celé „normalizační“ období vycházelo nejvyšší stranické vedení z premisy, že výkon autority podnikového vedení se musí opírat především o udílení sankcí a postihů. Od socialistických manažerů se tak na jedné straně vyžadovalo, aby nekompromisně prosazovali dodržování socialistické zákonnosti a ve spolupráci se stranickými, odborovými a bezpečnostními orgány hlídali kádrovou situaci v podniku, politicky vychovávali, prováděli kárná opatření a informovali o případném výskytu protirežimního jednání a jeho nositelích. Na straně druhé však měli přispívat k realizaci sociálněpolitických opatření, zlepšovat pracovní prostředí, a především zajišťovat sociální klid na pracovišti. Manažeři si přitom většinou dobře uvědomovali, že splnit očekávání stranických špiček je svým způsobem nemožné, a na tuto specifickou kvadraturu kruhu reagovali tím, že se snažili zbytečně nevyhrocovat situaci na pracovišti. Na stránkách závodních časopisů se sice v pravidelných vlnách pranýřovaly případy drobného rozkrádání, manipulování s „píchačkami“ či požívání alkoholických nápojů na pracovišti, postihy provinilců, jejichž jména byla čtenářům většinou zatajena, však jen zřídka odpovídaly ostrému tónu autorů těchto textů.

U nekvalitní výroby postupoval management ještě obezřetněji, neboť si uvědomoval, že míra zavinění je mnohdy obtížně zjištělná. V podstatě šlo o to, že výroba probíhala na přestárých strojích,⁷⁸ jejichž pravidelná údržba byla navíc ztěžována intenzitou jejich využití. Zohledníme-li k tomu nekvalitní výchozí materiál, časté prostoje a následné „šturmování“ výroby, nelze se příliš divit, že podnikové vedení byla v postizích více než zdrženlivá. Příliš ostrá slova na adresu zaměstnanců, která by zazněla při výrobních „desetiminutovkách“, by měla za následek přinejlepším řadu vtipů na adresu podnikového vedení, mohla však vyústit i v otevřenou kritiku všudypřítomných projevů dysfunkčnosti centrálně plánovaného řízení. V národním podniku Závody Vítězného února v Hradci Králové reagovali například svářeči několika provozů na kritiku špatného plnění zadaných úkolů tím, že veřejně obvinili vedoucí hospodářské pracovníky z neschopnosti zajistit dostatek materiálu pro výrobu a nezájmu o kvalitu ochranných pomůcek. Na jejich stranu se postavil

76 ABS, f. XI. správa SNB, k. 63, Týdenní informace správ StB v 49. týdnu, 1.–7.12.1986.

77 NA, f. VLK-ČSSR, k. 499, sv. 3, Uložení důtky s pokutou inženýrovi F. S., 31.10.1988.

78 V *Analýze ekonomiky ČSSR* Úřadu předsednictva vlády ČSSR z února 1989 se přiznávalo technologické a technické opoždění Československa vůči Západu v rozsahu jedné až dvou generací strojů, v některých oborech pak i přes patnáct let. Ve zpracovatelském průmyslu se průměrný věk používaných strojů přehoupl přes dvacet let. (Srv. *Analýza ekonomiky ČSSR*. Praha, Úřad předsednictva vlády ČSSR, únor 1989, s. 3.)

také předseda odborového dílenského výboru, který dokonce zorganizoval petici za zlepšení pracovních podmínek a úpravu pracovní doby.⁷⁹

Podnikový management byl při výkonu své funkce nucen využívat formálních i neformálních struktur uvnitř podniku. Bez jejich loajality, byť podmíněné, nemohl účinně čelit tlaku mocenského centra a úspěšně realizovat „hru o plán“. Kárná opatření proti „šikovným zásobovačům“ by se tak s velkou pravděpodobností obrátila proti němu. „Kontrolní skupina“, která by se pokusila zpřísnit podmínky pro odměňování a přitvrdit podnikové směrnice, by zvolila jednoznačně „sebezničující strategii“.⁸⁰ Přílišný tlak na podřízené ohrožoval soudržnost vnitropodnikové koalice a podstatně zvyšoval nebezpečí stížností – anonymních i podepsaných – které nespokojení zaměstnanci adresovali rozmanitým stranickým, státním a odborovým orgánům. Stížnosti na poměry v hospodářských organizacích a orgánech přitom tvořily po problematice stavu zásobování a služeb druhý nejpočetnější tematický celek, následovaný oblastí bytového hospodářství. V letech 1978 až 1987 jich stranické a státní orgány obdržely v průměru kolem čtyřiaadvaceti tisíc ročně.⁸¹ Nejedna nepříjemná vnější kontrola byla přitom iniciována právě touto formou. Stranické špičky těmto projevům specifické participace občanů na boji s negativními jevy přikládaly značný význam, a od konce sedmdesátých let se proto vytvářel systém jejich kategorizace a systematického vyhodnocování.

Z rozsáhlé analýzy anonymních stížností z let 1982 až 1987 vyplývá, že pisatelé kritizovali zejména rozmanité formy obohacování, plýtvání svěřenými prostředky a porušování socialistické morálky. V uvedeném období narostl roční počet anonymů z třinácti tisíc na více než devatenáct tisíc, přičemž k enormnímu navýšení došlo právě u stížností na poměry v hospodářských organizacích. Zatímco v roce 1985 evidovaly příslušné orgány necelých šest tisíc anonymů tohoto typu, o dva roky později překročil jejich počet sedm a půl tisíce. Šetření přitom ukázalo, že každý druhý podnět byl oprávněný. Jejich vzestup byl dle zprávy důkazem, že zaměstnanci v podnicích často nemohli otevřeně kritizovat panující nedostatky, a obraceli se tudíž na nejvyšší orgány s nadějí, že zajistí nápravu. Dotyční přitom volili tuto formu zejména proto, že se obávali přímých a nepřímých postihů ze strany podnikového vedení. Ostatně i ti, kteří se pod stížnost podepsali, si často nepřáli zveřejnění svého jména, neboť měli strach z následné šikany na pracovišti. Socialističtí manažeři nevykazovali přílišnou vstřícnost vůči jakýmkoli projevům kritiky, konstruktivní nevyjímaje. „To potvrzují i poznatky kontrolních orgánů o tom,“ upozorňovali autoři

79 ABS, f. Zpravodajské informace, informace č. 29 z 24.7.1981.

80 MLČOCH, L.: *Chování československé podnikové sféry*, s. 104.

81 Propočteno dle NA, f. KSČ – ústřední výbor – předsednictvo, sv. P 77/83, záznam ze schůze předsednictva ÚV KSČ ze dne 26.8.1983, bod k informaci 2, tabulka č. 1 – Přehled o počtu a věcném zaměření stížností, oznámení a podnětů vyřízených v ČSSR v období let 1978 až 1982; *tamtéž*, sv. P 140/85, záznam ze schůze předsednictva ÚV KSČ ze dne 16.10.1985, bod 9, tabulka č. 1 – Přehled o počtu a věcném zaměření stížností, oznámení a podnětů vyřízených v ČSSR v období let 1980–1984; *tamtéž*, sv. P 79/88, záznam ze schůze předsednictva ÚV KSČ ze dne 21.7.1988, bod 7, Analýza anonymních stížností a podání a návrh dalšího postupu v této věci.

analýzy, „že vedoucí pracovníci organizací, v nichž jsou anonymy šetřeny, mnohdy projevují větší zájem o skutečnosti, které by jim umožnily vytipovat osobu pisatele, než o oprávněnost a závažnost věcného obsahu anonymu.“⁸²

Pro podnikový management stížnosti představovaly značné nebezpečí, neboť se vymykaly jakékoli kontrole. To platilo zejména o těch, jež byly adresovány Ústřednímu výboru KSČ, generálnímu tajemníkovi strany a prezidentovi republiky, výborům lidové kontroly, popřípadě Ústřední kontrolní a revizní komisi KSČ. Mnohé články externí podnikové koalice – bezprostředně nadřízené hospodářské, stranické i odborové orgány – totiž neváhaly „kontrolní skupinu“ informovat o potenciálním nebezpečí, případně smést stížnost se stolu, s tím že je neoprávněná, či dokonce protisocialistická. Přesto se ale zdá, že nárůst rozmanitých stížností byl ve skutečnosti tím nejpodstatnějším efektem opakovaných výzev k zapojení pracujících do procesu kontroly.

Ať si rakety létají, kam se jim zlíbí: tři případy selhání kontroly

V závěrečné části studie jsou blíže představeny tři případy podnikového managementu, na nichž měla být demonstrována bdělost a nekompromisnost „socialistické zákonnosti“. Nápadně se na nich ukazuje systémová podmíněnost odhalených činů, obranné strategie stíhaných i dobová atmosféra v podnikové sféře. Všechny případy přitom spadají do období zvýšené sankční nálady stranického vedení, které se neúspěšně snažilo zefektivnit řídicí a kontrolní činnost socialistických manažerů.

Hned první kauza podniku Tesla Třinec, vyrábějícího mimo jiné integrované obvody pro Československou lidovou armádu, je svým způsobem mimořádná. První informace o tom, že v podniku není něco v pořádku, se k ekonomické kontrarozvědce dostaly již v červnu 1982. Bezpečnostní orgány začaly prověřovat podezření na vážné porušování technologické kázně, v jehož důsledku vznikla národnímu hospodářství škoda přes šest milionů korun, a navíc prý byla ohrožena obranyschopnost státu. Vyšetřování se táhlo několik let a v říjnu 1986 dospěla Státní bezpečnost k závěru, že se odpovědní vedoucí hospodářští pracovníci – ředitel, výrobní náměstek a vedoucí provozu integrovaných obvodů – dopustili trestného činu sabotáže (paragraf 97 trestního zákona) a prokurátor na ně uvalil vazbu. V létě 1987 je ovšem Krajský soud v Ostravě odsoudil spolu s dalšími zástupci nižších pater managementu za porušování povinností v provozu socialistické organizace (paragraf 129 trestního zákona) k nepodmíněným trestům odnětí svobody od dvaceti měsíců do čtyř let.⁸³ Obvinění se odvolali a totéž učinil i krajský prokurátor, který nebyl spokojen ani s výší trestu, ani s kvalifikací trestného činu.

82 *Tamtéž*, f. KSČ – ústřední výbor – předsednictvo, sv. P 79/88, záznam ze schůze předsednictva ÚV KSČ ze dne 21.7.1988, bod 7, Analýza anonymních stížností a podání a návrh dalšího postupu v této věci.

83 *ABS*, f. Svazky kontrarozvědného rozpracování, arch. č. 907175 MV (Centrála), Návrh na uložení osobního svazku akce ELEKTRON, Ostrava, 28.1.1988.

V listopadu 1987 dospěl Nejvyšší soud ČSR k závěru, že obžalovaní sice skutečně porušili své povinnosti, a dokonce vybízeli podřízené k tomu, aby při výrobě integrovaných obvodů obcházel jednu z předepsaných operací, motivací jim ovšem byla snaha získat neoprávněné výhody pro vlastní závod a splnit mimořádně napjaté parametry plánu. Nikdo z nich prý neměl dostatečnou odbornou kvalifikaci pro vykonávanou funkci, a mohli se tak dle soudu skutečně domnívat, že integrované obvody byly dostatečně kvalitní i bez provedení úkonu jejich elektrické stabilizace, byť odborné vyjádření federálního ministerstva elektrotechnického průmyslu tvrdilo opak. Výše škody se dramaticky snížila na několik desítek tisíc korun, které byly neoprávněně vyplaceny na prémiech. Obvinění byli propuštěni na svobodu a dále stíhání jen pro rozkrádání majetku v socialistickém vlastnictví (paragraf 132 trestního zákona).⁸⁴

Dochovaný a poměrně rozsáhlý vyšetřovací spis obsahuje řadu cenných informací o tom, proč se tolik propagovaná a vyžadovaná „socialistická kontrola“ často míjela účinkem. Se záměrným porušováním technologické kázně se totiž setkáváme v československých podnicích relativně často a třineckému závodu koncernového podniku Tesla Rožnov se stalo osudným to, že podcenil pečlivost zástupců vojenské správy, kteří integrované obvody určené pro raketový systém přebírali. Problém zde spočíval v tom, že výrobní kapacita závodu neodpovídala výši přijatých úkolů, které bylo přesto nutné splnit, a to doslova za každou cenu. Ředitel i výrobní náměstek proto vyvíjeli značný tlak na vedoucího provozu výroby integrovaných obvodů, jenž v tomto duchu působil zase na své podřízené. Kamenem úrazu se stala fáze výroby, při které měly integrované obvody projít stabilizací ve speciálních rámech, čímž získaly vyšší spolehlivost a označení kategorie B. Rámů se ale zoufale nedostávalo, a situaci navíc komplikovala nevyrovnaná výroba a její následné „šturmování“ koncem měsíce, v jehož důsledku se nestabilizované obvody hromadily před rámy. Plán výroby musel být dodržen, a proto se takříkajíc plnilo razítkem, kdy označení B získaly i ty integrované obvody, které rámem ve skutečnosti neprošly. Kritické komentáře a varování vedoucího technologa byly smeteny se stolu jako pamflet a o „zmoudření“ protestujícího vedoucího útvaru jakosti se postaral sám výrobní náměstek.⁸⁵

V únoru 1983 zjistil při přejímce obvodů pro armádu její zástupce nesrovnalosti ve výkazech o kontrole dodržování technologické kázně a neprodleně informoval vedení závodu Třinec i mateřského podniku v Rožnově. Dostalo se mu ujištění, že obvody pro armádu jsou dostatečně kvalitní, o čemž prý ostatně svědčí minimální reklamace od ostatních odběratelů. V listopadu téhož roku se však situace opakovala a nový zástupce armády odhalil, že až čtyřicet procent přebíraných obvodů neprošlo fází stabilizace, a jsou tak chybně zařazeny do dražší kategorie B.⁸⁶ Již

84 ABS, f. Vyšetřovací spisy, arch. č. V-18002 OV (Ostrava), Usnesení Nejvyššího soudu ČSR, Praha, 12.11.1987.

85 *Tamtéž*, Protokol o výsledku svědka Č. F., Třinec, 14.5.1986. Jména vyšetřovaných osob v citovaných dokumentech k dotyčné kauze jsou v článku anonymizována.

86 *Tamtéž*, Protokol o výsledku svědka L. B., Ostrava, 3.12.1985.

o měsíc dříve vnitropodniková kontrola zjistila, že až dvacet tisíc integrovaných obvodů na skladě neprošlo stabilizací, a přesto nesou označení nejvyšší jakostní třídy. Závažné nesrovnalosti odhalila i kontrola z generálního ředitelství koncernu Tesla v březnu 1983, na kterou reagoval i výrobní náměstek a vedoucí výroby obvodů vydáním příkazu ke zpětnému vyplnění údajů o provedení všech předepsaných technologických kroků na výrobních průvodech. Situaci se ale již zachránit nepodařilo a rozsáhlá kontrola ve druhé polovině roku 1985 vyústila v zahájení trestního stíhání v roce následujícím.⁸⁷

Svěddecké výpovědi i výsledky obviněných potvrdily nejen mnohé závěry provedených kontrol, ale zřetelně také ukázaly jejich zásadní limity. Přestože v podniku byla v návaznosti na přijaté „Zásady kontroly v národním hospodářství a státní správě“ od roku 1982 zřízena funkce samostatného kontrolora závodu, který řediteli pravidelně předkládal zprávy o výsledcích kontrolní činnosti, ve skutečnosti se jeho aktivita soustředila na dodržování bezpečnosti práce, mzdových limitů a plnění ukazatelů plánu. Útvar organizace řízení jakosti sice prováděl vstupní, mezioperační i výstupní kontrolu, na což ředitel při výsledku v září 1986 neopomněl upozornit, v praxi ovšem na jeho zjištění nebyl brán zřetel.⁸⁸ Naopak, vedoucí technolog vyprávěl, že vedoucí výroby zpochybňoval význam mezioperační kontroly, tlačil na splnění plánu za jakoukoli cenu a opakovaně nepřijal návrh na kárné řízení proti vedoucímu dílny, jenž vydával konkrétní příkazy k obcházení stabilizačních rámců.⁸⁹ Sám dílenský vedoucí se na oplátku bránil tím, že mu nic jiného nezbývalo, neboť podnikové vedení opakovaně odmítalo řešit problémy s nedostatkovými, a nadto poruchovými rámy. Směnový mistr barvitě vylíčil tlak ze strany vedoucích pracovníků podniku, kteří v inkriminovaných dnech na konci měsíce chodili do výroby a nadávali přítomným do „party blbců“ za neplnění plánu.⁹⁰

Vedoucí hospodářští pracovníci nejprve odmítali, že by o porušování technologické kázně vůbec věděli, posléze argumentovali obecně praktikovanou objektivizací příčin zjištěných nedostatků, tedy zastaralým a nedostatečným strojovým parkem a vadnými měřicími přístroji, chybějícími pracovními silami a v neposlední řadě příliš náročnými úkoly plánu a mimořádným pracovním vyčerpáním. Třinecký ředitel, který ještě v roce 1981 obdržel vyznamenání Za pracovní věrnost, poukazoval například na to, že v letech 1982 až 1984 studovali ekonomický, technicko-racionalizační i obchodní náměstek a vedoucí zásobování dálkově vysokou školu. Každý pátek si prý brali studijní volno a „veškerá tíha vedení závodu zůstala“ na něm, takže mu na důsledné provádění kontroly nezbýval čas.⁹¹ Zatímco výrobní náměstek byl na slovo skoupý a spolu s ředitelem dlouho trval na tom, že o ničem nevěděl, vedoucí výroby integrovaných obvodů se bránil i tím, že vyšetřovatele upozornil

87 Tamtéž, Protokol č. 34/1985 o prověrce dodržování disciplíny při výrobě číslíkových integrovaných obvodů určených pro kategorizaci v k. p. Tesla Rožnov, závod Třinec, Rožnov, 31.10.1985.

88 Tamtéž, Protokol o výsledku obviněného K. S., Třinec, 25.9.1986.

89 Tamtéž, Protokol o výsledku svědka Č. F., Třinec, 14.5.1986.

90 Tamtéž, Protokol o výsledku svědka J. D., Ostrava, 30.5.1986.

91 Tamtéž, Protokol o výsledku obviněného K. S., Ostrava, 22.10.1986.

na událost, při které údajně ředitel přímo v provozu uklidňoval znepokojené mistry konstatováním, že z toho nic nebude, pokud se jim podaří splnit plán. Problémy s vojenskou zakázkou prý zlehčoval a pro uvolnění atmosféry vtipkoval v tom duchu, že v Československé lidové armádě létají řízené střely všude, jen ne tam, kam mají. Ostatně ředitel se prý spíše zajímal o zaměstnání svých dcer a vybavení vily než o skutečné problémy podniku.⁹² Ředitel na to kontroval, že v roce 1970 zastával v Tesle Rožnov funkci předsedy prověřkové komise, která současného vedoucího výroby obvodů z KSČ tehdy vyloučila za jeho „protispolečenské postoje v krizových letech“.⁹³

Podobné porušování technologické kázně přitom nebylo v československých podnicích ničím neobvyklým. Zjištění provinilci často argumentovali objektivními příčinami a nutností splnit plán, přičemž se pokaždé ukázalo jako mimořádně obtížné určit, kdo přesně nesl odpovědnost. V tomto případě měli dotyční svým způsobem štěstí v neštěstí. Na jedné straně očividně podcenili práci vojenských kontrolních orgánů, současně však byly i „ošizené“ integrované obvody natolik kvalitní, že nedošlo k žádné mimořádné události a reklamace byly zanedbatelné. Jediným zásadním problémem tak nakonec zůstaly neoprávněně vyplacené prémie za splnění plánu. Kromě armády se totiž žádný jiný odběratel nepozastavil nad tím, že mnohdy zbytečně zaplatil za zboží vyšší jakostní třídy, aniž by byly splněny požadované parametry. V kritickém roce 1983 bylo v třineckém závodě takto chybně fakturováno přibližně čtyřicet procent integrovaných obvodů. Rozdíl v ceně se přitom pohyboval v rozmezí tří až šesti korun za kus.

Případ ředitele závodu 07 Tesko podniku Armabeton Praha potvrzuje zjištění ekonomů a signatáře Charty 77 Zdislava Šulce, podle něhož bylo pro postavení vedoucích hospodářských pracovníků typické, že se neustále pohybovali na hranici „socialistické zákonnosti“.⁹⁴ Při plnění výrobních úkolů v podmínkách nedostatkové ekonomiky se ani při sebelepší vůli nemohli podnikoví ředitelé, náměstci i nižší složky managementu řídit všemi platnými právními předpisy, které byly nejen velmi nepřehledné, ale navíc si často vzájemně odporovaly. Napjaté dodavatelsko-odběratelské vztahy měly navíc nezanedbatelný dopad na konkrétní aplikaci kontrolní funkce. Mocenské centrum o tomto stavu vědělo a částečně jej tolerovalo. Problém spočíval v tom, že míra tolerance byla proměnlivá, respektive byla výrazně vyšší u těch, kteří vykazovali pozitivní výsledky. Neúspěšná iniciativa podnikového vedení mohla být libovolně kvalifikována jako „protisocialistické“ chování či vážné zanedbání pracovních povinností a následně postihována i jako trestná činnost, což na vlastní kůži pocítili především vedoucí představitelé znárodněné podnikové sféry v padesátých letech, kdy byli ve vykonstruovaných procesech jako údajní sabotéři a „škůdci“ národního hospodářství odsuzováni k mnohaletým trestům.⁹⁵

92 *Tamtéž*, Protokol o výsledku obviněného B. Ř., Ostrava, 4.11.1986; Protokol o výsledku obviněného B. Ř., Ostrava, 13.11.1986.

93 *Tamtéž*, Protokol o výsledku obviněného K. S., Ostrava, prosinec 1986.

94 ŠULC, Z.: *Stát a ekonomika*, s. 209.

95 Srv. TŮMA, Oldřich – VILÍMEK, Tomáš: Incidents in Czechoslovakian „Socialist Management“ between 1956 and 1989: Conflict and Reconciliation. In: *Divinatio: Studia*

Materiály politické policie z osmdesátých let obsahují značný počet kauz týkajících se socialistických manažerů. V trestním zákoně ostatně najdeme samostatný oddíl trestných činů proti hospodářské kázní, z nichž kromě již zmíněného paragrafu 129 našel nejčastěji uplatnění paragraf 125 (narušování řízení, plánování a kontroly národního hospodářství) a paragraf 127 (porušování povinnosti při nakládání s finančními a hmotnými prostředky).

Rovněž vyšetřování druhé vybrané kauzy bylo zdlouhavé. V únoru 1984 se začala Státní bezpečnost v rámci akce „Suk“ zabývat ztrátovou zakázkou výše zmíněného závodu podniku Armabeton, která byla v létě 1982 realizována ve Spolkové republice Německo.⁹⁶ Předmětem zájmu se stal ředitel závodu, který byl podezřelý z toho, že v roce 1981 připustil vývoz nekvalitního dřevěného materiálu do západního Německa. Tento vyučený tesař působil v podniku v rozmanitých hospodářských funkcích od roku 1947. Na svém kontě měl celou řadu vyznamenání za úspěšné plnění pracovních povinností, poslední z roku 1979 jako vítěz socialistické soutěže k pětatřicátému výročí Slovenského národního povstání. Členem KSČ byl od května 1955 a v letech 1962 až 1977 působil jako propagandista Obvodního výboru KSČ v Praze 1. V krizových letech 1968–1969 se osvědčil jako věrný stoupenec „proletářského internacionalismu“, což jej nejspíše v listopadu 1969 vyneslo do pozice ředitele závodu, ve kterém od roku 1958 působil jako hlavní inženýr, aniž by měl vysokoškolské vzdělání. Jeho kádrový profil byl ideální, neboť pocházel z dělnické rodiny, jeho otec byl rovněž členem KSČ a manželka pracovala jako úřednice na ministerstvu národní obrany. A přesto stačilo jedno výrazné klopýtnutí k tomu, aby se spustilo vyšetřování, během kterého bylo například zjištěno, že se v místě bydliště sice těší pověsti spořádaného občana, vytváří však dojem „soudruha s vlažným poměrem ke státnímu zřízení“, neboť se společensky neangažuje, politické debaty s občany nevede a akcí složek Národní fronty se účastní spíše sporadicky. Namísto toho prý jezdí každý víkend s rodinou na chatu.⁹⁷

V roce 1981 závod získal lukrativní zakázku na postavení dřevěné haly pro dopravní podnik města Řezna. Při montáži však investor odhalil závažné nedostatky v kvalitě dodaného dřeva, které reklamoval a žádal o jeho výměnu. Přestože se po složitých peripetiích nakonec podařilo budovu s drobným zpožděním postavit, prodělal závod na zakázce půl milionu korun, z nichž sto padesát tisíc bylo připsáno na vrub přímo jeho řediteli. Více než rok a půl byl klid, pak se ale o případ začala zajímat Státní bezpečnost, která prověřovala, zda nešlo o sabotáž (paragraf 97 trestního zákona). Ředitel při výslechu v srpnu 1984 vzal veškerou odpovědnost na sebe a ve zdůvodnění jeho počínání se velmi pěkně odráží dobová praxe. Jakmile závod získal zakázku, bylo po různých dřevařských podnicích poptáváno řezivo v požadované kvalitě. Při kontrole získaného materiálu se ale zjistilo, že dodané dřevo je běžně o jednu až dvě kvalitativní třídy horší, než bylo kontrahováno se

culturologica [Sofia], sv. 42–43 (2016), s. 187–240.

96 ABS, f. Svazky kontrarozvědného rozpracování, arch. č. 780920 MV, sken 5-1, Návrh na zavedení signálního svazku kr[ycí] jm[éno] „SUK“, Praha, 17.2.1984.

97 *Tamtéž*, sken 39-1, Zpráva o prošetření, Praha, 31.8.1984.

západoněmeckým dodavatelem. Ředitel sice připustil možnost reklamace nekvalitního dřeva u československých dodavatelů, vyslovil však před vyšetřujícím orgánem pochybnost o tom, že by to k něčemu vedlo. Nadřízené orgány o vzniklé situaci neinformoval a rozhodl se situaci řešit vlastními silami. Vycházel přitom z dřívější zkušenosti, kdy závod použil materiál obdobné kvality pro výstavbu budov v NDR a Jugoslávii. Mateřský podnik navíc nutně potřeboval devizy na nákup zařízení pro jednu z provozoven, a zakázka proto musela být splněna doslova za každou cenu. V úzkém kolektivu spolupracovníků dospěli k závěru, že dřevo odpovídá československým normám, a snad tedy obstojí i u západoněmeckého odběratele. Ostatně na zajištění dřeva požadované kvality stejně nezbyval s ohledem na dojednaný termín předání haly čas. Když v souvislosti s reklamací západoněmeckého investora musel nakonec informovat svého nadřízeného o vážnosti situace, neprojevil ředitel Armabetonu přílišnou snahu mu pomoci, a on tak spolu s technologem objížděl domácí dřevařské závody, aby získal kvalitnější materiál. Ten byl posléze vyměněn za reklamovaný, jenž byl v Německu odprodán jako palivové dřevo.⁹⁸

Vyšetřování se záhy rozšířilo i na pracovníky podniku zahraničního obchodu, kteří svorně kritizovali zejména skutečnost, že tímto případem údajně utrpěla obchodní pověst Československa v zahraničí.⁹⁹ Charakteristickým rysem byla snaha o vyvinění, respektive o přesunutí odpovědnosti na jiný článek zakázkového řetězu. Příznačné je, že si při vyšetřování očividně nikdo nepoložil zásadní otázku, jak se vůbec mohlo stát, že oslovené československé dřevařské podniky nedodaly materiál požadované kvality a dostaly tím ředitele závodu do mimořádně obtížné situace. Z dochovaných dokumentů nelze s určitostí zjistit, zda ředitel nakonec skončil před soudem. V září 1985 byl ale obviněn z dodávky výrobku a prací zvláště vadné jakosti (paragraf 128 trestního zákona).¹⁰⁰

Poslední kauza představuje zajímavou ukázkou fungování podnikových koalic, nabývajících často formu rozsáhlých klientských vazeb. V květnu 1982 se do hledáčku Státní bezpečnosti dostal ředitel Ústavu motorových vozidel Praha, jenž byl následně „rozpracován“ v osobním svazku s názvem „Hever“.¹⁰¹ Bezpečnost jej totiž podezřívala ze spáchání trestného činu porušování povinnosti v provozu socialistické organizace (paragraf 129 trestního zákona). Uvedeného činu se měl dopustit tím, že od roku 1977 neplnil povinnosti vedoucího státní zkušebny a umožnil mladoboleslavské automobilce expedovat nekvalitní vozy na vnitřní i zahraniční trh. Přestože hodnotitelská komise Úřadu pro normalizaci a měření jednomyslně rozhodla, že testované vozy Škoda 105 a 120 mají být zařazeny do třetí jakostní kategorie, což znamenalo až třicetiprocentní penalizaci výrobce, zasadil se spolu s ředitelem podniku Automobilové závody, národní podnik (AZNP) a vedením

98 *Tamtéž*, skeny 33-1–38-1, Zápis o výpovědi s V. R., Praha, 21.8.1984.

99 *Tamtéž*, skeny 46-1–53-1, Zápis o výpovědi s M. T., Praha, 10.9.1984.

100 *Tamtéž*, sken 62-1, Vyhodnocení osobního svazku „SUK“, Praha, 11.11.1985.

101 *Tamtéž*, arch. č. 763719 MV, sv. 1, sken 6-1, Návrh na zavedení osobního svazku s krycím jménem „HEVER“, Praha, 28.5.1982.

generálního ředitelství Československých automobilových závodů o to, aby se automobilka tomuto postihu vyhnula.

Ekonomická kontrarozvědka byla svými agenty informována o snaze zmíněného generálního ředitelství dotlačit zkušebnu k novému hodnocení, s tím že se AZNP zaváží odhalené závady neprodleně odstranit. Automobilka současně usilovala o získání odkladu plánovaného povinného hodnocení dalšího vozu (Škoda 120 LS) o jeden rok, neboť prý v důsledku zpřísnění opatření pro dovoz některých zahraničních dílů nebylo možné zajistit, aby auta měla požadovanou kvalitu. Po dlouhém jednání byly nakonec vozy začleněny do druhé jakostní třídy, což byl podle agenta jednoznačný ústupek vedoucího Úřadu pro normalizaci a měření, který měl být „odměněn“ tím, že jeho švagrovi byl v roce 1979 odprodán Ústavem motorových vozidel testovaný vůz značky Renault.¹⁰²

Nebezpečí stamilionové penalizace bylo sice zažehnáno, kvalita vozů se ale nezlepšila a narůstající počet tuzemských i zahraničních reklamací nakonec vyústil v šetření České obchodní inspekce, jehož výsledky za třetí čtvrtletí roku 1980 byly alarmující. V patnácti prodejních servisech, deseti prodejnách a jednom krajském skladu automobilů bylo prověřeno 785 aut značky Škoda, z nichž dvě třetiny požadavkům normy nevyhověly. Výsledky ukázaly, že by v případě přísného postupu mělo být až osmdesát procentům majitelů nových škodovek odebráno osvědčení o technické způsobilosti vozu. Kontroloři označili za mimořádně závažné zjištění, že v prodejně na Jarově v Praze byl odprodán vůz, jehož prodej byl o dva dny dříve obchodní komisí výslovně zakázán. V důsledku kontroly bylo nakonec z prodeje dočasně vyřazeno více než čtyři a půl tisíce aut v celkové hodnotě 262 miliony korun.¹⁰³ Závěry obchodní inspekce potvrdilo i šetření Výboru lidové kontroly ČSSR z ledna 1982, které současně upozornilo, že v důsledku expedice nekvalitních aut na západní trhy bylo například ve Švýcarsku nutné vynaložit kolem osmi tisíc korun na odstranění závad u jednoho vozu, což činilo přes patnáct procent československé prodejní ceny.¹⁰⁴

Státní bezpečnost důsledně prověřila kádrový profil hlavního podezřelého, který v roce 1945 vstoupil do KSČ, počátkem padesátých let absolvoval České vysoké učení technické a následně působil na ministerstvech vnitřního obchodu a všeobecného strojírenství. Od roku 1960 pak zastával funkci ředitele Ústavu motorových vozidel. V roce 1970 obdržel státní vyznamenání Za vynikající práci a jeho nadřízený jej v lednu 1971 hodnotil jako odborníka a svědomitého pracovníka, který má smysl pro odpovědnost. Současně upozornil na jisté negativní prvky v jeho chování, aniž by je

102 *Tamtéž*, sv. 1, skeny 27-1–28-1, Odprodej vozu R-30 z Ústavu pro výzkum motorových vozidel (ÚVMV) s[oudruhovi] H. z Úřadu pro měření a normalizaci, Praha, 8.10.1979.

103 *Tamtéž*, sv. 3, skeny 7-1–11-1, dokument č. 1: Zpráva o kontrole jakosti automobilů ŠKODA v prodejnách a prodejních servisech n. p. MOTOTECHNA, 23.10.1980.

104 *Tamtéž*, sv. 1, sken 35-1, Návrh na zahájení trestního stíhání v akci „HEVER“, Praha, 6.5.1982. V Československu se v roce 1980 prodávala průměrná škodovka za 52 tisíc korun (viz *Statistická ročenka České a Slovenské Federativní republiky 1990*. Praha, Státní nakladatelství technické literatury 1990, s. 272).

ovšem podrobněji rozvedl.¹⁰⁵ Agenturní cestou získala ekonomická kontrarozvědka informaci o jeho sympatiích s takzvaným obrodným procesem na konci šedesátých let. Na srpnovou intervenci v roce 1968 prý reagoval tím, že nařídil odklidit služební vozy z podniku, aby se nedostaly do sovětských rukou. Nezabránil ani v konání rozmanitých mítinků, na kterých byla vyslovována podpora Alexandru Dubčekovi a odsuzován příchod „bratrských vojsk“. Vytýkán mu byl nejen nedůsledný kádrový postup proti osobám, které byly vyloučeny z KSČ, ale i to, že minimálně v jednom případě vydal po 21. srpnu 1968 kádrové materiály člověku, o němž věděl, že je hodlá zničit.¹⁰⁶

V květnu 1982 byl zamítnut návrh na vazební stíhání a dotýčný posléze odešel do důchodu. V listopadu 1984 byl jeho svazek ukončen a uložen do archivu, s tím že odpovědná místa opakovaně nerozhodla o tom, jak má proti němu být postupováno.¹⁰⁷ Zdá se, že jej před postihem zachránily jeho kontakty na různé stranické a státní představitele, kteří dovedli ocenit projevenou loajalitu vůči podnikovému řediteli AZNP i generálnímu řediteli Československého automobilového průmyslu. Na tomto případě se velmi názorně ukazuje politická podmíněnost postihů vedoucích hospodářských pracovníků. Kontrolní orgány rozmanitých úrovní si ostatně opakovaně stěžovaly na to, že se „zjednání nápravy a odstraňování nedostatků v některých případech těžce prosazuje, a to i proto, že vedoucí hospodářští pracovníci nacházejí někdy nepřiměřenou ochranu u funkcionářů a pracovníků stranických orgánů“.¹⁰⁸ V mnoha podobných případech, u nichž se nezjistilo výrazné osobní obohacení provinilce, byla celá událost v tichosti zametena pod koberec, popřípadě vyřešena kárným opatřením a stranickým trestem.

105 ABS, Svazky kontrarozvědného rozpracování, arch. č. 763719, sv. 1, skeny 57-1-58-1, Posudek, Praha, 25.1.1971.

106 *Tamtéž*, sv. 1, sken 12-1, Úřední záznam, Praha, 10.5.1982.

107 *Tamtéž*, sv. 1, skeny 65-1-66-1, Vyhodnocení osobního svazku „HEVER“ s návrhem na uložení, Praha, 20.11.1984.

108 NA, f. Předsednictvo ÚV KSČ 1971-1976 (1261/0/6), sv. 38, archivní jednotka 39, bod k informaci 1, Informativní zpráva Ústřední kontrolní a revizní komise KSČ o obsahu stížností a dopisů došlých za rok 1971, o poznátcích a zkušenostech z jejich řešení, 22.3.1972.