Samosprávný socialismus v československém průmyslu, 1968–1969

Jakub Šlouf

Českoslovenští reformní komunisté zkoušeli od jara 1968 uplatňovat nové přístupy v oblasti ideologie a stylu politické práce. Svými inovacemi přitom do značné míry destabilizovali dosavadní mechanismy státního socialismu, založené do značné míry na principech takzvaného demokratického centralismu a kádrové nomenklatury. Obzvláště daleko tento proces postoupil v průmyslových závodech, kde se široce uplatnily alternativní samosprávné metody a došlo dokonce k jejich legalizaci a institucionalizaci v podobě rad pracujících. Z tohoto důvodu představují zaměstnanecké samosprávy jedinečný experiment, na němž je možno zkoumat postupné nahrazování předchozího autoritativního centralistického systému novými, demokratičtějšími a decentralizovanými nástroji řízení. Ačkoli bývají obě tato uspořádání zpravidla reflektována v ideálnětypické rovině jako vzájemně protikladná, v československé praxi se staré odstraňované metody práce s nově implementovanými mechanismy osobitým způsobem prolínaly a dočasně vytvořily svébytný hybridní model. Jeho uživatelé jej sice vnímali jako demokratický (nebo přinejmenším demokratizující se), ale zároveň k jeho provozu hojně využívali původní nástroje direktivního byrokratického řízení. Analýza činnosti samospráv proto může výrazně přispět k pochopení možností i limitů transformace polednového režimu.

Dosavadní odborná literatura se zaměřovala zejména na popis dobového expertního a mediálního diskurzu o samosprávách, nezkoumala příliš jejich skutečné

fungování.¹ Cílem této studie je naopak analýza toho, jak se myšlenka samosprávného socialismu uplatňovala v praxi na úrovni konkrétních podniků. Problematika proto není kontextualizována v rovině dějin idejí, ale spíše po linii správní, politické a regionálně komparativní.

Kromě celostátních stranických a odborových archivních fondů se výzkum soustředil především na (bývalé) podnikové archivy. Výjimečně rozsáhlá a souvislá dokumentace zachycující činnost samospráv se dochovala zejména z podniku Škoda Plzeň, který vykonával v letech 1968–1969 funkci celostátního koordinačního centra hnutí rad pracujících. Díky tomu se v jeho archivních fondech dochovaly i fragmenty samosprávné agendy z dalších průmyslových závodů. Jako materiál pro komparaci byly užity dokumenty z archivů Nové hutě Klementa Gottwalda Ostrava-Kunčice a Sázavanu Zruč nad Sázavou.

První dva z výše jmenovaných podniků patřily k největším strojírenským a hutním koncernům v republice, jejichž zaměstnanci se těšili výjimečnému společenskému statusu a do značné míry formovali vzorce jednání přejímané pracovními kolektivy jiných menších továren. Poslední podnik reprezentuje naopak nepreferovaný a v řadě ohledů dokonce diskriminovaný lehký spotřební průmysl, který byl decentralizovaný do menších provozů. Samosprávné hnutí se nejdříve a nejúplněji rozvinulo v hlavních průmyslových centrech a teprve pozvolna se šířilo též na „periferii“ dělnické třídy. Proto předložená studie klade důraz převážně na vrcholné formy samospráv. Situace v malých továrnách bude reflektována pouze v nejnnutnější míře jako nezbytný korektiv. Takový postup odpovídá též nerovnoměrně dochovaným písemným pramenům.

Dobový odborný diskurz neužíval pro označení továrního personálu pojem „zaměstnanec“, ale termín „pracující“, který komplexněji odrážel celou škálu specifických vztahů v socialistické ekonomice, kdy pracovník byl nejen zaměstnancem, ale též spoluvlastníkem a spolupodnikatelem, výrobcem i budoucím spotřebitelem v jedné osobě. Tato studie ze stylistických důvodů oba pojmy užívá jako synonyma. Ze stejných pohnutek vypouští z názvů podniků dobové specifikace „oborový podnik“ či „národní podnik“.

1 Zejména je třeba vyzvednout průkopnickou práci Karla Kovandy *Zápas o podnikové rady pracujících 1968–1969* (Praha, Ústav pro soudobé dějiny AV ČR, v.v.i. 2014). Text vznikl původně v roce 1975 v exilu, a vycházel proto výhradně z veřejných zdrojů. Kovanda výstižně shrnuje diskusi o radách pracujících, jejich praktické fungování v podnikovém prostředí však detailně nepřezkoumává. Za zmínku stojí také studie a edice Jindřicha Pecky *Dělnické výbory na obranu svobody tisku* (1968) (Praha, ÚSD AV ČR 1993). S tématem nepřímou souvisí rovněž rozsáhlá literatura mapující reformní snahy uvnitř odborového hnutí. Srv. např. POKORNÝ, Jiří: Rady pracujících v roce 1968. In: *Marginalia Historica*, roč. 3, č. 2 (2012), s. 215–221; STÁTNÍK, Dalibor: Pražské jaro v odborech: Hledání souvislosti. In: SVOBODA, Milan (ed.): *Svět historie – historikův svět: Sborník profesoru Robertu Kvačkoví*. Liberec, Technická univerzita v Liberci 2007, s. 571–586.

Samosprávy jako vedlejší produkt ekonomické reformy

Pracovníci průmyslových podniků nevěnovali otázce samospráv v prvních měsících roku 1968 příliš velkou pozornost. Využili politické uvolnění k řešení jiných, aktuálnějších problémů. Kritizovali tak dosavadní práci hospodářského vedení podniků i odborových funkcionářů. Různé skupiny zaměstnanců vznášely požadavky na růst mezd, zkrácení pracovní doby, zlepšení pracovních podmínek či výhodnější organizační začlenění svých závodů. V mnohých továrnách dělníci vymáhali odstranění zkompromitovaného managementu.² Poměrně běžným nástrojem vyjednávání se opět staly pohružky stávkami,³ které v předchozím desetiletí nebyly příliš frekventované.⁴ Zároveň zaměstnanci vytvářeli tlak na vedení odborů, aby aktivním způsobem bránilo jejich zájmy, v opačném případě neváhali protestovat zastavením odvádění členských příspěvků.⁵

Plénium Ústřední rady odborů (ÚRO) proto ve dnech 21.–23. března 1968 vyhovělo stížnostem nižších složek a otevřelo cestu k tomu, aby se odbory zbavily svých dosavadních pracovně mobilizačních i kontrolních úkolů a vrátily se ke své tradiční funkci zastupování zaměstnanců ve mzdových a pracovních konfliktech.⁶ Odborové organizace se tak v první fázi pražského jara staly na úrovni podniků zpravidla hlavní platformou, na níž byly projednávány potřeby továrních kolektivů. V mnohých továrnách se jim podařilo získat znovu postavení mluvčích zaměstnanců a z této skutečnosti mocensky profitovaly – na rozdíl od často zaskočených a bezradných závodních organizací KSČ. Odbory nyní mnohem efektivněji využívaly některé své starší pravomoci, které měly dříve spíše formální charakter. Patřilo mezi ně například schvalování důležitých kádrových přesunů v managementu továren či vyjednávání o kolektivních smlouvách. Podnikové organizace Revolučního odborového hnutí (ROH) neváhaly vstupovat do otevřených konfliktů s vedením podniků i ministerstvy. Do organizační sítě odborů se proto v továrnách soustředila hlavní aktivita stoupenců reformy.⁷

V politickém ohledu se velká část průmyslových dělníků na jaře 1968 cítila dezorientována. Sympatizovala sice s některými tématy zaznívajícími z úst reformních

2 Odvolán byl například ředitel Dolu Dukla Havířov, továrny Tatra Kolín či závodu Škoda Ostrov (viz PILÁT, Jan: Kdo se bojí anarchie? In: *Hospodářské noviny*, roč. 12, č. 22 (31.5.1968), s. 3).

3 *Všeodborový archiv*, Praha (dále VOA), fond (f.) Ústřední rada odborů – Předsednictvo, karton (k.) 93, inventární číslo (inv. č.) 465, Informační zpráva o současné situaci na závodech a okresech, 18.5.1968.

4 Viz HEUMOS, Peter: „Vyhřňme si rukávy, než se kola zastaví!“ *Dělníci a státní socialismus v Československu*. Praha, ÚSD AV ČR 2006.

5 VOA, f. Ústřední rada odborů – Sekretariát, k. 357, inv. č. 1390, Informační zpráva o obsahu dopisů, rezolucí a telegramů docházejících na ÚRO, 1.4.1968.

6 *Tamtéž*, f. Ústřední rada odborů – Pléna, k. 39, inv. č. 93, zápis z plenární schůze ÚRO 21.–23.3.1968; STÁTNÍK, D.: Pražské jaro v odborech.

7 *Státní oblastní archiv v Plzni (SOA v Plzni)*, f. Revoluční odborové hnutí – podnikový výbor Škoda Plzeň, Podniková rada pracujících Škoda Plzeň, k. 12, signatura (sign.) 220, usnesení 3. schůze Odborové komise Ústředního výboru odborového svazu (OK ÚVOS) Škoda 22.–23.5.1968.

komunistů, zejména s omezením byrokracie a klientelismu, na druhou stranu se však obávala, že by polednová politika mohla ve svých důsledcích směřovat k demontáži socialismu, a nový kritický tón médií jí připadal přehnaný.⁸ Mnozí se těžko vyrovnávali s tím, že pravda již není jednoznačně stanovena a že tisk prezentuje vzájemně si odporující stanoviska.⁹ V jejich myšlení se objevovaly pozůstatky dřívější nedůvěry k novinářům a humanitně zaměřeným intelektuálům.¹⁰ Cítili, že hlas průmyslového dělnictva je v nové, svobodné veřejné diskusi oproti některým jiným společenským skupinám znevýhodněn, a obávali se, že by mohl být zcela oslyšen.¹¹ Dělníci v továrně Škoda Plzeň proto například požadovali, aby televize nevysílala jen besedy spisovatelů s pražskými studenty, ale aby přijela natáčet též k nim do dílen. Za nezbytnou pro demokracii nepovažovali totiž jen svobodu slova, ale též rovný přístup do médií. Někteří z nich rovněž varovali před nadužíváním povrchních hodnotících kategorií „progresivní“ a „konzervativní“.¹²

V porovnání s těmito otázkami vstupovalo téma samospráv do povědomí průmyslové veřejnosti pomaleji, protože vycházelo z expertního ekonomického diskurzu, který se dělníků zdánlivě dotýkal jen zprostředkovaně. Klíčovým východiskem ekonomické reformy, implementované nesměle od roku 1965, bylo omezení systému direktivního centrálního řízení a posílení tržních mechanismů.¹³ K tomu ovšem bylo nezbytné poskytnout podnikům určitou míru autonomie vůči státnímu aparátu. Jako nejvhodnější nástroj k zajištění nezávislosti rozhodování podniků se jevily zaměstnanecké samosprávy. Pracovníci totiž měli být v novém tržním prostředí výrazným způsobem hmotně zainteresováni na hospodaření podniku, a to nejen v případě jeho prosperity, nýbrž i stagnace. Bez zavedení samospráv by přitom byla hmotná odpovědnost zaměstnanců za ziskovost podniku v socialistickém státě těžko politicky ospravedlnitelná.¹⁴

Odborníci se shodovali na tom, že je nutné, aby v průmyslových závodech vznikly takové kolektivní orgány řízení, které by zajišťovaly jejich novou „podnikatelskou funkci“. Stanoviska diskutujících se lišila pouze v otázce, jak velká část členů těchto grémií má být volena z řad zaměstnanců a jaký podíl mají tvořit externí odborníci či reprezentanti zřizovatele (zpravidla státu). Návrhy oscilovaly od třetinového zastoupení až po jednoznačnou většinu delegátů osazenstva továren.¹⁵ Odpůrci čistě samosprávného řešení se obávali, že by zaměstnanci neřídili podniky dostatečně

8 Živá slova zaměřená k dnešku. In: Škodovák, roč. 39, č. 22 (15.3.1968), s. 3.

9 Pestrá výměna názorů. In: *Tamtéž*, č. 21 (12.3.1968), s. 2.

10 Viz KNOFLÍČEK, Zdeněk: Aktiv otevřeného slova. In: *Tamtéž*, s. 1.

11 VOA, f. Ústřední rada odborů – Sekretariát, k. 357, inv. č. 1390, Informační zpráva o obsahu dopisů, rezolucí a telegramů docházejících na ÚRO, 1.4.1968.

12 Stanovisko předsednictva Městského výboru KSČ v Plzni k současnému vývoji politické situace mezi pracujícími města Plzně. In: Škodovák, roč. 39, č. 25 (26.3.1968), s. 2.

13 Viz PRŮCHA, Václav a kol.: *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918–1992*, sv. 2. Brno, Doplněk 2009, s. 382–389.

14 Viz *Akční program Komunistické strany Československa přijatý na plenárním zasedání ÚVKSC dne 5. dubna 1968*. Praha, Svoboda 1968.

15 Viz KOVANDA, K.: *Zápas o podnikové rady pracujících 1968–1969*, s. 1–57 (viz pozn. 1).

Návštěva čerstvě zvoleného prvního tajemníka Ústředního výboru KSČ Alexandra Dubčeka v podniku ČKD v Praze 12. ledna 1968 (Státní oblastní archiv v Praze, fond ČKD – Sběrka fotografií)

kvalifikovaně a že by mohli dávat přednost krátkodobému vyplácení benefitů před dlouhodobou prosperitou a rozvojem podniku. Pregnantně podstatu této nedůvěry v demokratické mechanismy vystihli diskutující na jedné podnikové konferenci Revolučního odborového hnutí: „Náš demokratický proces si každý vysvětluje po svém, často na hranicích demokracie a anarchie. Chceme, aby nové řízení dalo hospodářství do pořádku. To je bitva a v té není čas na diskuse. (...) Modlitby patří do kostela, láska do lidských domovů, diskuse na schůze a do novin. V továrně a na poli se musí podnikat a pracovat.“¹⁶ Jako argument pro zřízení samospráv v širokém slova smyslu byl naopak hojně užíván odkaz na údajně zdárně fungující jugoslávský model, kde dělnické rady existovaly již od roku 1949 a měly pravomoc zasahovat do řízení podniku. Tvořily výrobní programy, stanovovaly ceny, schvalovaly investice i rozdělovaly zisk. Navíc do jejich kompetence spadalo též jmenování

16 SOA v Plzni, f. Revoluční odborové hnutí – podnikový výbor Škoda Plzeň, Podniková rada pracujících Škoda Plzeň, k. 1, sign. 228, Diskusní příspěvek ing. Jandy na konferenci ROH 28.6.1968.

ředitelé na základě výsledků veřejného konkurzu.¹⁷ S velkým zájmem byla rovněž studována činnost správních rad velkých kapitalistických koncernů.¹⁸

K tak riskantnímu kroku, jakým bylo ustavení samospráv, nemělo vedení Komunistické strany Československa dlouho odvahy. Proto ještě i v dubnovém *Akčním programu* strany byl vznik kolektivních podnikatelských orgánů zmiňován stále v blíže nespecifikované podobě.¹⁹ *Akční program* nicméně otevřel cestu k intenzivnější debatě mezi pracovníky továren o praktických důsledcích ekonomické reformy.²⁰ Diskuse vyvrcholila v květnu 1968, kdy se za zřízení samosprávných orgánů volených převážně z řad zaměstnanců veřejně postavili čelní protagonisté pražského jara Ota Šik, Zdeněk Mlynář, Josef Smrkovský i Alexander Dubček.²¹ Zajímali se přitom o samosprávy též z politických důvodů, jako o možné řešení rostoucí nestability polednového režimu. Dubček si koncem jara uvědomoval, že komunistická strana zaostává za tempem vývoje požadavků veřejnosti. Domníval se proto, že samosprávy v průmyslu by mohly pevněji připoutat doposud vyčkávající a nevyhraněné dělnictvo k reformnímu komunismu a učinit z něj oporu nového vedení strany. Viděl navíc v posílení pozic dělníků záruku toho, že reformy v budoucnu nevybočí z mezí socialismu. V neposlední řadě chápal přenesení odpovědnosti na zaměstnance jako prostředek k jejich ukáznění a k zastavení eskalace jejich obtížně splnitelných mzdových požadavků.²²

Ve stejném období (12.–13. května 1968) vypracoval teoretický tým při Ústřední radě odborů dokument *Odbory a socialistický podnik*, který rovněž požadoval minimálně poloviční zastoupení zaměstnanců v nových podnikatelských orgánech.

17 Srv. např. *Archiv Liberty v Ostravě*, f. Nová huť Klementa Gottwalda Ostrava-Kunčice, k. 84, *Statut radne zajednice „Uljanika“ – brodograđilišta i tvornice dizel motora* (Pula 1966); BLAŽEJ, Drahomír: Cítíme se hospodáři ve svém domě: V závodech, kde začal jugoslávský experiment. In: *Rudé právo* (2.7.1968), s. 2; VOJTKO, Jan: Postavení socialistického podniku. In: *Hospodářské noviny*, roč. 12, č. 21 (24.5.1968), s. 8; BOHÁČ, Lubomír: *Socialistická federativní republika Jugoslávie*. Praha, Svoboda 1968, s. 80–85 a 103–107.

18 Například General Motors Corporation nebo Konzern Krupp (viz FENCL, V. – BAXA, J. – AUBRECHT, J.: *Organizace vybraných zahraničních podniků*. Plzeň, Škoda Plzeň 1968).

19 *Akční program Komunistické strany Československa přijatý na plenárním zasedání ÚV KSČ dne 5. dubna 1968*.

20 Srv. např. ŘEZNÍČEK, Jiří – TOMAN, Josef: Demokratizace hospodářství a postavení podniků. In: *Hospodářské noviny*, roč. 12, č. 16 (19.4.1968), zvláštní příloha, s. 1–8; KLEKNER, Jiří: Je čas vytvořit podnikatelský orgán. In: *Škodovák*, roč. 39, č. 34 (26.4.1968), s. 1.

21 ŠIK, Ota: Jak dál v hospodářské politice. In: *Rudé právo* (22.5.1968), s. 3; KOVANDA, K.: *Zápas o podnikové rady pracujících 1968–1969*, s. 77–84; Příloha TN: Ota Šik – Československá ekonomická společnost. Záznam části vystoupení místopředsedy vlády Oty Šika na shromáždění Československé společnosti ekonomické v Praze. In: Česká televize [online], 20.05.1968. [Cit. 2019-11-30.] Dostupné z: <https://www.ceskatelive.cz/po-rady/12030196645-priloha-tn/26853109960-ota-sik-ceskoslovenska-ekonomicka-spolecnost/>.

22 *Národní archiv*, Praha (NA), f. KSČ – Ústřední výbor 1945–1989, zasedání 1945–1989, svazek (sv.) 183, archivní jednotka (arch. j.) 122, protokol ze zasedání ÚV KSČ 29.5.1968, referát Alexandra Dubčeka.

Také odbory se tak k samosprávám postavily vstřícně. Zároveň ovšem deklarovaly, že chtějí mít rozhodující vliv na jejich složení.²³

Finální podoba nových podnikatelských orgánů musela být projednána po několika liniích. Nejprve se k záměru zřídit samosprávy kladně vyslovil Ústřední výbor KSČ na svém zasedání 29. května 1968.²⁴ Paralelně s tím československá vláda konzultovala konkrétní podobu samospráv s Ústřední radou odborů.²⁵ Šestého června pak vláda z podnětu Oty Šika schválila „Prozatímní rámcové zásady pro zřizování a ověřování činnosti kolektivních orgánů demokratické správy a podnikatelských orgánů v podnicích“.²⁶ Tyto zásady ale ještě prošly důkladnou diskusí v nižších stupních Revolučního odborového hnutí a byly přijaty též celostátní poradou delegátů základních organizací ROH ve dnech 18.–20. června.²⁷ Až poté byly 30. června oficiálně uveřejněny v *Rudém právu*.²⁸

Vládní dokument umožňoval v průmyslu na legálním základě utvořit zaměstnanecké samosprávy, které byly běžně označovány jako (*podnikové*) *rady pracujících*. Většina členů těchto samosprávných institucí měla být demokraticky volena z řad zaměstnanců daného podniku, přičemž mohla být pouze doplněna menším počtem externích odborníků. Podnikové rady pracujících měly plnit pouze podnikatelskou funkci, neměly tedy vyvíjet politickou činnost – ta byla nadále plně v kompetenci příslušných závodních organizací KSČ. Rady také neměly zastupovat zaměstnance ve mzdových, pracovních a sociálních konfliktech – takovou funkci měly napříště vykonávat podnikové výbory (PV) ROH. Vztahy mezi stranickými, odborovými a hospodářskými orgány v továrnách tedy neměly být definovány na principu podřízenosti, ale prostřednictvím funkční diference.

Rady se o své podnikatelské pravomoci měly dělit s managementem podniků, přičemž do jejich pole působnosti spadalo zejména formování střednědobé podnikatelské strategie, schvalování významných investic, začleňování továrny do větších hospodářských celků, rozdělování zisku zaměstnancům v podobě podílů na hospodářských výsledcích a jmenování i odvolávání ředitele podniku na základě veřejného konkurzu.²⁹ Ředitelství továren se naopak měla stát výkonnými orgány, které z pověření a v intencích rad měly zajišťovat každodenní chod výroby. Ředitel zpravidla

23 *Odbory a socialistický podnik (návrh prohlášení ÚRO)*. Praha, Ústřední rada odborů 1968.

24 NA, f. KSČ – Ústřední výbor 1945–1989, zasedání 1945–1989, sv. 183, arch. j. 122, protokol ze zasedání ÚV KSČ 29.5.1968.

25 VOA, f. Ústřední rada odborů – Pléna, k. 41, inv. č. 94, zápis z plenární schůze ÚRO 4.–5.6.1968, referát Michala Kimlíka.

26 Již tehdy vznášel proti samosprávám kritické připomínky ministr chemického průmyslu Stanislav Rázl (NA, f. Úřad předsednictva vlády Praha, usnesení vlády, záznam ze schůze československé vlády 6.6.1968; usnesení vlády č. 213 z 6.6.1968; *tamtéž*, Prozatímní rámcové zásady pro zřizování a ověřování činnosti kolektivních orgánů demokratické správy a podnikatelských orgánů v podnicích, schválené vládou ČSSR 6.6.1968).

27 VOA, f. Ústřední rada odborů – Sekretariát, k. 359, inv. č. 1398, Prohlášení celostátní porady delegátů základních organizací ROH, 20.6.1968.

28 *Demokratizace řízení podniků*. In: *Rudé právo* (30.6.1968), s. 1–3.

29 *SOA v Plzni*, f. Revoluční odborové hnutí – podnikový výbor Škoda Plzeň, Podniková rada pracujících Škoda Plzeň, k. 1, sign. 19, Prozatímní rámcové zásady pro zřizování a ověřování

neměl být členem rady pracujících.³⁰ Samospráva měla pravomoc v případě konfliktu některá rozhodnutí ředitele vetovat.³¹ Provoz rad byl financován z rozpočtu podniku, některé měly vyhrazeny až dvě procenta z čistého zisku podniku.³²

Dobová definice popisovala funkci rad pracujících následujícím způsobem: „Složitý proces ozdravení naší ekonomiky vyžaduje aktivitu a iniciativu všech podniků, které se z pouhých objektů řízení musí stát autonomními subjekty podnikání a nést také v rozhodující míře důsledky své hospodářské činnosti. Závažným opatřením k prosazení podnikové autonomie a k odstranění direktivních forem řízení podnikové sféry je vytváření rad pracujících jako demokratických orgánů správy podniků. V radách pracujících dochází svého výrazu skutečnost, že pracující jsou nejen zaměstnanci, ale i socialistickými výrobci a spolupodnikateli, kteří jsou přímo hmotně zainteresováni na prosperitě podniku, a účastní se proto též usměrňování jeho hospodářské politiky.“³³

Rady měly vznikat pouze na úrovni podniků, nikoli v jednotlivých závodech či dílnách.³⁴ Důvod spočíval v tom, že funkce rad byla ryze podnikatelská. Neměly tedy tvořit žádnou vícestupňovou samosprávnou strukturu v pravém slova smyslu. Pokud se v některých továrnách ustavily rady pracujících také na nižších (závodních) stupních, šlo zejména o ty závody, které usilovaly do budoucna o své osamostatnění na řídicím podniku.³⁵ Požadavky na efektivnější reprezentaci zájmů dílčích závodů se sice ozývaly téměř ve všech podnicích, ale v daný moment k tomu neexistovaly legální samosprávné instituce.³⁶

Právní postavení rad pracujících bylo prozatímní, vycházelo pouze z výše uvedeného usnesení vlády. Do budoucna se počítalo s preciznější legislativní úpravou

činnosti kolektivních orgánů demokratické správy a podnikatelských orgánů v podnicích, schválené vládou ČSSR 6.6.1968.

30 *Státní oblastní archiv v Praze (SOA v Praze)*, f. Avia, státní podnik, k. 2, inv. č. 21, Statut Rady pracujících národního podniku Avia, 1.10.1968; PLÍVA, Stanislav: Několik poznámek ke statutům rad pracujících. In: *Odbory a společnost*, roč. 4, č. 4 (1969), s. 70–79.

31 *SOA v Praze*, f. Sázavan, národní podnik, k. 18, inv. č. 42, Statut kolektivních podnikových orgánů národního podniku Sázavan, 20.9.1968; Prozatímní statut podnikatelských orgánů národního podniku ČKD Dukla. In: *Dukla vpřed*, roč. 16, č. 34 (8.12.1968), s. 1–16.

32 *SOA v Plzni*, f. Revoluční odborové hnutí – podnikový výbor Škoda Plzeň, Podniková rada pracujících Škoda Plzeň, k. 1, sign. 228, Kolektivní podnikatelské orgány v oborovém podniku Škoda, schválené 30.7.1968, z 6.8.1968.

33 NA, f. Úřad předsednictva vlády Praha, usnesení vlády, záznam ze schůze československé vlády 6.6.1968, Prozatímní rámcové zásady pro zřizování a ověřování činnosti kolektivních orgánů demokratické správy a podnikatelských orgánů v podnicích, schválené vládou ČSSR 6.6.1968.

34 *Archiv Liberty v Ostravě*, f. Nová huť Klementa Gottwalda Ostrava-Kunčice, k. 84, pokyn Ministerstva těžkého průmyslu z 3.10.1968.

35 Tak tomu bylo např. v Přerovských strojárnách či Tatře Kolín (*SOA v Plzni*, f. Revoluční odborové hnutí – podnikový výbor Škoda Plzeň, Podniková rada pracujících Škoda Plzeň, k. 3, sign. 247, Zpráva o radě pracujících Přerovských strojárn, březen 1969).

36 *Tamtéž*, k. 1, sign. 228, Návrh vzorového statutu poradních sborů v závodech n. p. Škoda, 17.10.1968; SUCHÁNEK, Václav: Demokratická cesta v řízení podniku. In: *Plamen míru*, roč. 17, č. 23 (6.6.1968), s. 1.

v rámci připravovaného zákona o socialistickém podniku. Nadále tedy zůstávaly v platnosti všechny stávající právní předpisy týkající se jmenování ředitelů podniků. Ačkoli vládní usnesení počítalo s vypisováním veřejných konkurzů a jmenováním ředitelů ze strany rad pracujících, respektovalo zároveň skutečnost, že formálně budou personální rozhodnutí rad pracujících nadále schvalovat ministerstva či generální ředitelství příslušného průmyslového odvětví (jak to upravoval hospodářský zákoník, č. 109/1964 Sb., a vládní nařízení č. 132/1965 Sb.). Managementy továren také podle dosavadních předpisů stále za svou činnost odpovídaly nadřízeným instancím státního aparátu (podle vládního nařízení č. 100/1966 Sb.).³⁷ Vliv centrální byrokracie byl tedy ve formální rovině zachován, byť se ministerstva v daný okamžik cítila být politicky vázána, aby vycházela požadavkům podniků vstříc. Samosprávám se zatím otevřel manévrovací prostor pouze v rámci stávajícího direktivního systému řízení, plně jej nahradit měly až v budoucnu.

„Revoluci“ tentokrát provádějí manažeři a funkcionáři odborů

Teprve v okamžiku, kdy byl projekt samospráv schválen vedením KSČ a vládou, začal výrazněji rezonovat mezi zaměstnanci průmyslových závodů. Od konce května 1968 se začaly v jednotlivých továrnách ustavovat přípravné výbory, které zahájily proces veřejného projednávání statutů a volebních řádů budoucích rad pracujících. Tyto normativní texty vznikaly separátně pro jednotlivé podniky. Vůbec první statut byl pravděpodobně schválen na veřejné schůzi 30. května v Kaučuku Kralupy nad Vltavou.³⁸ Z pochopitelných důvodů přitom nově se tvořící samosprávné hnutí vycházelo ze stávajících organizačních struktur, které byly v podnicích k dispozici. Návrhy znění statutů proto nezřídka stylizovali pracovníci ředitelství podniků z oficiálního pověření svých nadřízených.³⁹ Klíčové dokumenty hnutí tak nevznikaly v dílnách, ale v ředitelnách a právních odděleních podniků.

Mnozí vrcholní manažeři továren totiž viděli v samosprávách vítaný prostředek, kterým by mohli posílit své postavení vůči centrálnímu byrokratickému aparátu.⁴⁰ Dosavadní pozice podnikových ředitelů byla poměrně nejistá, mohli být kdykoli odvoláni bez udání důvodů.⁴¹ Samosprávy jim naproti tomu nabízely smluvní vztah

37 SOA v Plzni, f. Revoluční odborové hnutí – podnikový výbor Škoda Plzeň, Podniková rada pracujících Škoda Plzeň, k. 1, sign. 118, přípis Ministerstva těžkého průmyslu „Zřizování rad pracujících“ z 3.10.1968.

38 Viz POKORNÝ, J.: Rady pracujících v roce 1968 (viz pozn. 1).

39 V Nové huti Klementa Gottwalda Ostrava-Kunčice se na stylizaci statutu samosprávy podílel navíc i závodní výbor KSČ (Archiv Liberty v Ostravě, f. Nová huť Klementa Gottwalda Ostrava-Kunčice, k. 84, Návrh statutu rady pracujících NHKG Ostrava-Kunčice, 1968).

40 SOA v Plzni, f. Revoluční odborové hnutí – podnikový výbor Škoda Plzeň, Podniková rada pracujících Škoda Plzeň, k. 2, sign. 42, Stanovisko k činnosti a postavení demokratické správy v podnicích, 1969.

41 Tamtéž, k. 4, sign. 29, Protokol z poradní schůzky rad pracujících a přípravných výborů v Plzni 9.–10.1.1969, projev ing. Bartáka.

s jasně definovanými pravidly.⁴² Proto se na vzniku samospráv aktivně podíleli. Ve výjimečných případech docházelo dokonce i k excesům, kdy management ideu samospráv zneužil ke svému vlastnímu prospěchu. Například v Inženýrských a průmyslových stavbách v Praze ředitel nejen inicioval vznik statutu samosprávy, ale navíc při následných volbách prosadil do rady pracujících své nejbližší spolupracovníky, aby prostřednictvím rady zakonzervoval svoji mocenskou pozici.⁴³

Mladším a vzdělanějším manažerům navíc imponovala možnost stát se skutečnými podnikateli.⁴⁴ Jejich společenská prestiž mohla v novém systému řízení národního hospodářství výrazně posílit bez ohledu na to, zda měli k autonomnímu rozhodování odbornou kompetenci. Hrdiny nadcházející nové fáze budování socialistického blahobytu totiž již neměli být úderníci, ale socialističtí podnikatelé. V kulturní rovině navíc mnozí vedoucí hospodářští pracovníci inklinovali k západní manažerské kultuře a životnímu stylu, které v oboru socialistické teorie řízení převládly již v průběhu předchozího desetiletí.⁴⁵ Řada vedoucích pracovníků továren dokonce v letech 1968–1969 navštěvovala manažerská školení v západních zemích.⁴⁶ V neposlední řadě si vedoucí management větších podniků orientovaných na export nejpozději v první polovině šedesátých let začal uvědomovat, že bez zásadní reorganizace řízení národního hospodářství nebudou již brzy na mezinárodních trzích jejich produkty konkurenceschopné.⁴⁷

Hospodářská vedení podniku proto nezřídka do čela přípravných výborů vyslala své odborníky a poskytovala vznikajícím radám pracujících též technické zázemí včetně kancelářských a administrativních sil.⁴⁸ Podle sociologického průzkumu ze srpna 1968 podporovalo vznik rad pracujících více než padesát šest procent vedoucích manažerů podniků a jen asi čtvrtina se stavěla proti. Naprostá většina z nich však spatřovala hlavní význam rad v tom, že se stanou stimulem produktivity práce

42 SOA v Praze, f. Sázavan, národní podnik, k. 18, inv. č. 42, Statut kolektivních podnikových orgánů národního podniku Sázavan, 20.9.1968.

43 NA, f. Úřad předsednictva vlády Praha, registratura, k. 106, spisová značka (sp. zn.) 207-6-1, dopis J. B. Bryndy místopředsedovi vlády Otu Šikovi z 3.7.1968.

44 Diskuse kolem podnikových rad. In: *Rudé právo* (26.6.1968), s. 2.

45 Srv. SOMMER, Vítězslav: Manažerská odysea: Teorie řízení v Československu v padesátých až osmdesátých letech 20. století. In: *Soudobé dějiny*, roč. 24, č. 3 (2017), s. 285–310.

46 Například tajemník rady pracujících Škoda Plzeň Vojtěch Filip se účastnil konference správních rad v Holandsku a ředitel NHKG Ostrava-Kunčice Václav Suchánek absolvoval tříměsíční školení pro manažery v Ženevě (SOA v Plzni, f. Revoluční odborové hnutí – podnikový výbor Škoda Plzeň, Podniková rada pracujících Škoda Plzeň, k. 15, sign. 249, Informace pro obchodního ředitele Jaroslava Čechuru, 6.11.1968; *Archiv Liberty v Ostravě*, f. Nová huť Klementa Gottwalda Ostrava-Kunčice, k. 84, zápis z pracovní porady Podnikové rady pracujících NHKG 15.–16.4.1969).

47 SOA v Plzni, f. KSČ – Podnikový výbor n. p. Škoda Plzeň, k. 3, inv. č. 2, zápis z konference Podnikového výboru KSČ Škoda Plzeň 13.3.1965.

48 Funkci tajemníka Podnikové rady pracujících NHKG Ostrava-Kunčice například v roce 1968 vykonával vedoucí právního odboru podnikového ředitelství Svatopluk Šimeček (*Archiv Liberty v Ostravě*, f. Nová huť Klementa Gottwalda Ostrava-Kunčice, k. 84, Seznam členů podnikové rady pracujících NHKG, 1968).

Alexander Dubček při návštěvě jednoho z podniků koncernu ČKD Praha 12. ledna 1968, první zleva generální ředitel Antonín Kapek (Státní oblastní archiv v Praze, fond ČKD – Sběrka fotografií)

zaměstnanců, a předpokládala, že hlavní slovo při řízení autonomního podniku bude mít ředitel.⁴⁹

Vedle angažmá vedoucích hospodářských pracovníků vznikaly samosprávy zejména za masivní podpory nižších složek odborového hnutí.⁵⁰ Podnikové výbory ROH se dokonce ve většině továren staly garantem práce přípravných výborů a následného provedení demokratických voleb do rad pracujících.⁵¹ Funkcionáři odborů totiž pochopili, že pro ně bude výhodné podílet se na ustavení institucí, se kterými budou napříště úzce spolupracovat. Nebáli se přitom konkurenčních vztahů obou struktur, pouze si hlídali, aby jasné rozdělení kompetencí bylo jednoznačně zachyceno v připravovaných statutech.⁵² V některých podnicích do statutu

49 Viz DVORÁK, František: Výzkum postojů odborových funkcionářů a vedoucích hospodářských pracovníků k samosprávě. In: *Odbory a společnost*, roč. 4, č. 4 (1969), s. 88–92.

50 SOA v Praze, f. Avia, státní podnik, k. 2, inv. č. 21, Statut Rady pracujících národního podniku Avia, 1.10.1968.

51 Viz BARTA, Miloš: Podnikové rady pracujících jako společenské hnutí. In: *Odbory a společnost*, roč. 4, č. 4 (1969), s. 54–70; Středem pozornosti rada pracujících. In: *Dukla vpřed*, roč. 16, č. 26 (1.8.1968), s. 1–4.

52 Srv. *Odbory a socialistický podnik (návrh prohlášení ÚRO)* (viz pozn. 23).

prosadili též právo svého zástupce účastnit se zasedání rady pracujících či možnost vetovat její rozhodnutí, pokud by ohrožovalo sociální zájmy zaměstnanců. Vznik rad pracujících podporovalo v listopadu 1968 podle sociologických průzkumů více než osmdesát procent funkcionářů Revolučního odborového hnutí. Sympatie byly přitom obzvláště silné u nižších funkcionářů na neplacených pozicích, u těch, kteří nezastávali své funkce déle než deset let, a u pracovníků jednotlivých odborových svazů (nikoli u všeodborové organizační větve).⁵³

Ačkoli odborové orgány znění statutů výrazně ovlivnily, zpravidla přitom respektovaly závazné mantinely, jak je vymezily rámcové zásady vlády. Jen v ojedinělých případech docházelo k určitým vybočením z předpokládané podnikatelské agendy rad. Například do statutu podniku ČKD Dukla si tamní odbory se souhlasem ředitele prosadily definici práva na stávku.⁵⁴

Príslušníci podnikových elit – stranických, odborových i manažerských – během jara 1968 výrazným způsobem změnili způsob své komunikace s podřízenými. Po vzoru nového vedení KSČ začali využívat modernější mediální prezentace, účastnili se veřejných debat, poskytovali obsáhlé rozhovory a učili se pohotově reagovat na dotazy čtenářů i posluchačů.⁵⁵ Zcela nezastupitelnou roli hlavního komunikačního kanálu uvnitř jednotlivých továren začaly plnit podnikové časopisy. Na jejich stránkách se cíleně pořádaly diskuse a ankety k nejaktuálnějším otázkám. Podněty k nim vycházely nejen z dopisů čtenářů, ale také od funkcionářů podniku. To byl také případ textů statutů rad pracujících, které autoři v jednotlivých podnicích předkládali k připomínkám co nejširší veřejnosti prostřednictvím tisku.⁵⁶ Přípravné výbory následně upravily znění podle stanovisek diskutujících a postoupily je ke schválení na odborových konferencích. Některé podniky nechávaly pro jistotu znění stanov ještě schvalovat na ministerstvech či generálních ředitelstvích svých výrobně hospodářských jednotek (VHJ), přestože takový postup vládní usnesení původně nevyžadovalo. Některá generální ředitelství VHJ rady pracujících aktivně podporovala (například VHJ Škoda), většina se k nim však stavěla rezervovaně a vznik rad různým způsobem zdržovala.⁵⁷ Generální ředitelství VHJ Aero se dokonce pokusilo všem podřízeným podnikům vnutit vlastní znění statutu, které by zajistilo zachování jeho dosavadních řídicích pravomocí.⁵⁸

Celou proceduru tvorby programových textů samospráv můžeme sledovat na konkrétním příkladu Škody Plzeň, kde návrh statutu, volebního řádu a jednacího řádu

53 Viz DVORÁK, F.: Výzkum postojů odborových funkcionářů a vedoucích hospodářských pracovníků k samosprávě.

54 Prozatímní statut podnikatelských orgánů národního podniku ČKD Dukla (viz pozn. 31).

55 Ředitelé odpovídají na připomínky z aktivu mistrů. In: *Škodovák*, roč. 39, č. 18 (1.3.1968), s. 3.

56 *Archiv Liberty v Ostravě*, f. Nová huť Klementa Gottwalda Ostrava-Kunčice, k. 84, zápis ze schůze přípravného výboru pro volbu Podnikové rady pracujících NHKG 25.6.1968; Kolektivní podnikatelské orgány OP Škoda. In: *Škodovák*, roč. 39, č. 49 (18.6.1968), zvláštní příloha; Diskuse o podnikových radách. In: *Rudé právo* (15.7.1968), s. 2.

57 Viz VÝBORNÝ, Josef: Proč nemáme dosud radu. In: *Odborář*, roč. 22, č. 10 (květen 1969), s. 6.

58 NA, f. Úřad předsednictva vlády Praha, registratura, k. 106, sp. zn. 207-6-1, Stížnost závodního výboru ROH Aero Vodochody zaslaná předsednictvu vlády, 7.8.1968.

vypracovali k 31. květnu 1968 vysoce postavení úředníci generálního ředitelství Vratislav Krásný⁵⁹ (vedoucí odboru organizace a techniky řízení) a Ivo Skála⁶⁰ (vedoucí právního odboru). Následně jej 6. června schválila vedení podniku a odborových orgánů jako svůj společný návrh. Osmnáctého června byl pak text předložen k veřejné diskusi v podnikovém časopisu *Škodovák*.⁶¹ Po zapracování shromážděných připomínek definitivní znění dokumentů odsouhlasila na společné schůzi 30. července koordinační porada závodních výborů ROH a vedení podniku.⁶² Dodatečně pak 11. září statut schválilo též Ministerstvo těžkého průmyslu.

Hnutí podnikových rad pracujících vznikalo do značné míry shora, legitimizovalo se zpočátku argumenty převzatými z ekonomického expertního diskurzu a bylo po organizační stránce připraveno reformně smýšlejícími manažery a odborovými funkcionáři. Zároveň si však brzy získalo sympatie většiny pracovníků továren, a to nejen technické inteligence, ale i dělnictva. Všechny tyto aktéry totiž v roce 1968 spojoval jejich odpor k centrální byrokracii.

Přebujelost státního aparátu dělníci dlouhodobě vnímali jako jeden z nejpalčivějších problémů. Opakovaně si v minulých letech stěžovali, že rostoucí počet úředníků nejsou schopni svou manuální prací „uživit“ a že stovky statistických výkazů se vyplňují, aniž by je někdo na ministerstvech skutečně četl.⁶³ Požadavek na omezení byrokracie byl v československém průmyslu velmi populární již od konce druhé světové války, kdy z továren odešly nekvalifikované pracovní síly a skokově prudce vzrostl podíl „přebytečného“ úřednického personálu.⁶⁴ Během padesátých let se však odpor dělníků přesouval z byrokracie podnikové spíše k celostátním úřadům. V roce 1956 při kampani stranických schůzí k dvacátému sjezdu sovětských komunistů dokonce stížnosti na direktivní metody řízení, nadměrný státní aparát a klientelismus při obsazování funkcí téměř převažovaly nad politickými otázkami. Pro tyto negativní jevy se užívaly slangové výrazy „papírovina“ a „rodinkaření“.⁶⁵

59 Ing. Vratislav Krásný (narozen 24.10.1924), původně soustružník, v roce 1968 vedoucí odboru organizace a techniky řízení generálního ředitelství Škoda Plzeň, člen KSČ od roku 1945, člen Celozávodního výboru (CZV) KSČ generálního ředitelství Škoda Plzeň.

60 JUDr. Ivo Skála (narozen 17.1.1925), roku 1948 dokončil studium práv, v letech 1948–1954 poslanec Národního shromáždění, 1957 tajemník Krajského národního výboru v Plzni, 1962–1969 vedoucí právního odboru generálního ředitelství Škoda Plzeň, člen KSČ od roku 1945, místopředseda CZV KSČ generálního ředitelství.

61 Kolektivní podnikatelské orgány OP Škoda. In: *Škodovák*, roč. 39, č. 49 (18.6.1968), zvláštní příloha.

62 SOA v Plzni, f. Revoluční odborové hnutí – podnikový výbor Škoda Plzeň, Podniková rada pracujících Škoda Plzeň, k. 1, sign. 228, Kolektivní podnikatelské orgány v oborovém podniku Škoda, schválené 30.7.1968, z 6.8.1968.

63 Viz BARTA, M.: Podnikové rady pracujících jako společenské hnutí (viz pozn. 51).

64 Srv. ŠLOUF, Jakub: Očista průmyslových závodů od kolaborantů a „asociálních živlů“ v roce 1945: Politická machinace, exces retribuice, či inkubátor revoluční morálky? In: *Soudobé dějiny*, roč. 24, č. 4 (2017), s. 538–581.

65 SOA v Plzni, f. KSČ – západočeský krajský výbor Plzeň, k. 471, inv. č. 3416, zápis z členské schůze Základní organizace (ZO) KSČ Závodů V. I. Lenina (ZVIL) Lakovna ze 17.4.1956; *tamtéž*, Zprávy ze schůzí ZO KSČ v okrese Plzeň-město, 5.5.1956.

Destalinizace tak byla v průmyslovém prostředí velmi silně tematizována jako odpor proti stupňující se byrokratizaci.⁶⁶ Veškeré snahy stranického vedení snižovat stavy úředníků v průmyslu však selhávaly.

Samosprávy se proto v roce 1968 jevily jako konečně vhodné řešení, které umožní razantní „zešťhlení“ rozsáhlého plánovacího a hospodářského aparátu na úrovni ministerstev, generálních ředitelství VJH i sekretariátu Ústředního výboru KSČ. Zároveň slibovaly zprůhlednit způsob výběru vedoucích úředníků. Právě z těchto důvodů se pro zavedení samospráv v průzkumech veřejného mínění nakonec vyslovila drtivá většina dotázaných zaměstnanců. Nejsilněji rady podporovali techničtí úředníci a kvalifikovaní dělníci. Méně rozhodný postoj zaujali nekvalifikovaní dělníci, kteří o předpokládané funkci samospráv mnohdy neměli přesné informace.⁶⁷

Realizace ekonomické reformy také zaměstnancům slibovala možnost rychlejšího růstu mezd, než jim mohl nabídnout předchozí systém. Během roku 1968 skutečně průměrné výdělky pracovníků v průmyslu meziročně vzrostly o 6,3 procenta, takové tempo bylo v minulých letech nevídané.⁶⁸ V některých továrnách dříve mzdově diskriminovaného lehkého průmyslu se nárůst projevoval ještě výrazněji.⁶⁹ Zvyšování mezd přitom nebylo kompenzováno zvýšením produktivity práce. Posilování „hmotné zainteresovanosti“ tedy v praxi nesloužilo jako pracovní motivační stimul, ale spíše bylo formou uspokojování sociálních požadavků. Dělníci tak na změnách spojených s realizací ekonomické reformy vydělávali. Podle sociologických průzkumů dokonce dělnictvo od rad pracujících očekávalo právě plnění některých sociálních úkolů (náležitých ve skutečnosti odborovým orgánům), zejména prosazování mzdových požadavků a zlepšení pracovních podmínek.⁷⁰

V průmyslových závodech proto v roce 1968 převažoval u všech hlavních typů aktérů konsenzus ve směru podpory ekonomické reformy. Proti ní se otevřeně stavěli jen jedinci, kteří byli natolik zatížení minulostí, že jejich setrvání ve funkcích bylo pro veřejnost nepřijatelné. Na vznikající rady pracujících se proto postupně napojil poměrně široký okruh proreformně smýšlejících aktivistů a zformovalo se tak svébytné hnutí. Někteří účastníci dokonce ustavení samospráv interpretovali jako nápravu letitých křivd a opožděné dokončení znárodnovacího aktu započatého během revoluce v roce 1945.⁷¹ Šlo však spíše o dodatečně konstruovaný legitimizační

66 *Tamtéž*, zápis z členské schůze ZO KSČ ZVIL Elektrotraktce Doudlevice (ETD) 60, 12.4.1956.

67 Viz SLEJŠKA, Dragoslav: Sociologické předpoklady podnikové samosprávy. In: *Odbory a společnost*, roč. 4, č. 4 (1969), s. 25–42.

68 NA, f. Úřad vlády ČSR/ČR Praha, usnesení vlády, usnesení schůze české vlády z 28.5.1969, Návrhy Českého cenového úřadu na aktuální opatření ke konsolidaci národního hospodářství, 20.5.1969; KAPLAN, Karel: *Sociální souvislosti krizí komunistického režimu 1953–1957 a 1968–1975*. Praha, ÚSD AV ČR 1993, s. 48–52.

69 Například v Sázavanu Zruč nad Sázavou, zaměřeném na výrobu dětské obuvi, průměrné výdělky vzrostly během roku 1968 dokonce o 8,3 procenta (SOA v Praze, f. Sázavan, národní podnik, k. 18, inv. č. 42, Podnikatelský záměr národního podniku Sázavan, 5.6.1969).

70 Viz SEDLÁČEK, Ota: Co očekávají dělníci a mistři od rady pracujících. In: *Odbory a společnost*, roč. 4, č. 4 (1969), s. 79–88.

71 Viz HRABĚ, Jan: Na závěr diskuse k radám pracujících. In: *Škodovák*, roč. 39, č. 62 (2.8.1968), s. 1 n.; KAPLAN, Karel: *Znárodnění a socialismus*. Praha, Práce 1968.

narativ než o reálnou návaznost. Jak jsme viděli, myšlenka na zřízení podnikatelských samosprávných orgánů vzešla v roce 1968 z úplně jiného prostředí než spontánní hnutí revolučních závodních rad z jara 1945.⁷²

Technická inteligence jako vedoucí složka dělnické třídy

Ve zcela výjimečných případech se volby do rad pracujících konaly již v červenci 1968.⁷³ Většina zainteresovaných podniků plánovala volby až po dovolených na konec léta, přípravy ale musely být dočasně odloženy kvůli srpnové okupaci Československa. V průmyslových závodech tehdy přechodně zavládl chaos. Běžný pracovní proces byl narušen a pozornost osazenstva závodů plně přesměrována k aktuálnímu politickému dění. Zaměstnanci se účastnili protestů v ulicích a kolportáže protiokupačních tiskovin. Někteří funkcionáři dokonce skartovali kádrové spisy a stranické kartotéky ve strachu před zatýkáním a připravovali přechod svých organizací do ilegality v očekávání eskalace konfliktu v otevřenou válku.⁷⁴ Volby do samospráv proto většinou proběhly až po stabilizaci poměrů, například ve Škodě Plzeň 26. září a 3. října 1968⁷⁵ či v Nové huti Klementa Gottwalda Ostrava-Kunčice 26. září a 15. října 1968.⁷⁶

Volební řády, vytvořené v předchozím období, zajišťovaly nebývale demokratický charakter hlasování. Volby byly rovné, přímé, tajné a téměř všeobecné.⁷⁷ Partecipace byla omezena pouze věkem (zpravidla osmnácti let) a určitou dobou trvání pracovního úvazku v podniku (obvykle ve výši jednoho roku u aktivního, respektive pěti let u pasivního volebního práva).⁷⁸ Vhození lístku do urny na podzim 1968 tak představovalo pro účastníky první relativně demokratické volby od těch parlamentních z roku 1946. (Připomeňme, že již v roce 1947 volby závodních rad nabízely pouze jednotné kandidátky).⁷⁹

72 Srv. ŠLOUF, J.: Očiště průmyslových závodů od kolaborantů a „asociálních živlů“ v roce 1945.

73 Například v Přerovských strojárnách se volby konaly již ve dnech 11. a 12. července 1968, v závodě Tatra Kolín pak 26.7.1968 (SOA v Plzni, f. Revoluční odborové hnutí – podnikový výbor Škoda Plzeň, Podniková rada pracujících Škoda Plzeň, k. 3, sign. 247, Zpráva o radě pracujících Přerovských strojárn, březen 1969; *tamtéž*, k. 12, sign. 220, usnesení 5. schůze Oborové komise ÚVOS Škoda 26.–27.9.1968).

74 *Tamtéž*, k. 13, sign. 185, záznam pohovoru s Františkem Blažkem z 21.10.1969.

75 *Tamtéž*, k. 1, sign. 173, Závěrečný protokol o průběhu a výsledcích voleb Rady pracujících oborového podniku Škoda, 4.10.1968.

76 *Archiv Liberty v Ostravě*, f. Nová huť Klementa Gottwalda Ostrava-Kunčice, k. 84, zápis ze schůze přípravného výboru pro volbu Podnikové rady pracujících NHKG 5.9.1968.

77 Dobová studie zkoumala volby do 65 rad pracujících, s výjimkou jednoho podniku všude proběhly tajným způsobem (BÁRTA, M.: Podnikové rady pracujících jako společenské hnutí – viz pozn. 51).

78 Vyplyvá to z další dobové studie, porovnávající znění patnácti statutů samospráv v různých podnicích (PLÍVA, S.: Několik poznámek ke statutům rad pracujících – viz pozn. 30).

79 Na podzim 1947 a v lednu 1948 proběhly poměrně svobodné volby vysokoškolských studentských samospráv, těch se však drtivá většina zaměstnanců průmyslu z roku 1968 nezúčastnila.

Jistou slabinou volebního mechanismu byla pouze procedura výběru kandidátů. O místa v radách pracujících se mohli sice ucházet zaměstnanci bez ohledu na svou příslušnost ke komunistické straně či jakékoli jiné organizaci, výhodu však bezpochyby měli ti, kteří byli v anonymním prostředí velkých průmyslových koncernů veřejně známí. Tato skutečnost favorizovala některé nezkompromitované vedoucí pracovníky či odborové funkcionáře. Navíc shromažďování jmen kandidátů probíhalo za využití organizační sítě odborů, když návrhy zaslané z pracovišť evidovaly dílenské výbory Revolučního odborového hnutí.⁸⁰ V některých továrnách si přitom dílenské výbory zvaly kandidující osoby k pohovorům, během nichž se snažily finální kandidátku zúžit na menší množství uchazečů.⁸¹ Volební řády dokonce takový požadavek někdy oficiálně zahrnovaly, aniž ovšem specifikovaly vhodnou proceduru k jeho provedení. Tak tomu bylo například v oborovém podniku Škoda, v jehož volebním řádu stálo, že „navrhovatelé usilují o maximální sjednocení návrhů na jednotlivé kandidáty“.⁸² Lze tedy předpokládat, že právo kandidovat bylo místy ze strany odborů neformálními mechanismy do jisté míry omezeno. Toto podezření podporuje i skutečnost, že při volbách v některých továrnách byly do urny vhazovány lístky se jmény osob, které oficiálně nekandidovaly.⁸³ Tento jev byl však poměrně okrajový a naprostá většina voličů si z oficiálně nabízeného portfolia kandidátů dokázala vybrat.

Na vyšší (závodní a podnikové) úrovni do kandidátek nikdo nezasahoval. Z mnohých závodů se totiž dochovala svědectví o tom, že na kandidátku byli zapsáni všichni uchazeči vybraní z dílen bez jakýchkoli omezení.⁸⁴ Také podnikové orgány komunistické strany zpravidla svůj vliv na složení samospráv uplatňovaly pouze tím, že vyzvaly své základní organizace, aby byly aktivní při navrhování vlastních kandidátů. V továrně Škoda Plzeň přitom podniková konference KSČ stanovila poměrně volná kritéria výběru stranických kandidátů: politická angažovanost v duchu polednové politiky, odborné kompetence, morální kvality a pozitivní stanovisko veřejnosti v příslušném závodu.⁸⁵

Jen ve výjimečných případech byla však procedura sestavování kandidátek zcela nezávislá na dosavadních organizačních strukturách uvnitř podniku. Za příklad může posloužit továrna Chirana Modřany, kde volby proběhly za metodického

80 SOA v Praze, f. Avia, státní podnik, k. 2, inv. č. 21, Statut Rady pracujících národního podniku Avia, 1.10.1968.

81 Archiv Liberty v Ostravě, f. Nová huť Klementa Gottwalda Ostrava-Kunčice, k. 84, zápis ze schůze volební komise závodu Vysoké pece 5.7.1968.

82 SOA v Plzni, f. Revoluční odborové hnutí – podnikový výbor Škoda Plzeň, Podniková rada pracujících Škoda Plzeň, k. 1, sign. 228, Volební řád rady pracujících v oborovém podniku Škoda, schválený 30.7.1968, z 6.8.1968.

83 Archiv Liberty v Ostravě, f. Nová huť Klementa Gottwalda Ostrava-Kunčice, k. 84, zápis ze schůze komise pro volbu Podnikové rady pracujících NHKG z 26.9.1968.

84 SOA v Plzni, f. Revoluční odborové hnutí – podnikový výbor Škoda Plzeň, Podniková rada pracujících Škoda Plzeň, k. 18, sign. 331, zápis ze schůze volební komise závodu Hutě, oborový podnik Škoda Plzeň 6.9.1968.

85 Tamtéž, k. 2, sign. 167, Postup stranických orgánů a PV [Podnikového výboru] KSČ Škoda ve vztahu k ustavení činnosti rady pracujících, 19.5.1969.

dohledu Československého komitétu pro vědecké řízení. Každý zaměstnanec směl navrhnout do rady čtrnáct kandidátů. Pracovníci, kteří se v návrzích nejčastěji opakovali, byli pak podrobeni všestrannému psychologickému testování včetně simulace kolektivního rozhodování. Voliči si posléze mohli vybrat na základě výsledků těchto zkoušek. Šlo však o událost, která se odehrála až na jaře 1969, tedy nikoli v době zrodu většiny samospráv, a v menším podniku, kde bylo možno tak složitou proceduru zorganizovat.⁸⁶

Volební řády se v jednotlivých podnicích mírně odlišovaly. Volební obvody zpravidla odpovídaly jednotlivým výrobním jednotkám podniku (závod, popřípadě skupina menších závodů). Zaměstnanci tedy nevolili celou radu, ale pouze příslušný počet jejích členů přidělený danému obvodu. Tím byl částečně saturován pocítovaný deficit zastupitelské funkce samospráv ve vztahu k dílčím provozům. Existovaly však také výjimky, například Přerovské strojírny nebyly rozděleny do volebních obvodů, ale do profesních kurií s předem stanoveným proporčním zastoupením v radě. Zde tedy neplatil územní, ale profesní zastupitelský princip.⁸⁷ Pokud žádný z kandidátů neobdržel majoritu platných hlasů, konalo se zpravidla druhé kolo volby s neúspěšnějšími kandidáty. Počet kandidujících v jednotlivých obvodech byl značně proměnlivý, ale nejčastěji o jedno místo v radě usilovali tři až čtyři kandidáti.⁸⁸ Volební období bylo zpravidla vyměřeno na dva nebo čtyři roky.⁸⁹ Až na naprosté výjimky volby proběhly regulérně a proti jejich průběhu nebyly vzneseny závažnější připomínky. Voleb do podnikových rad pracujících se zúčastnila naprostá většina všech oprávněných voličů.⁹⁰

Výpočetní středisko Škoda Plzeň v šedesátých letech (Státní oblastní archiv v Plzni, fond Škodovácká alba)

86 Kandidáti pod rentgenem. In: *Svobodné slovo* (26.3.1969), s. 2.

87 SOA v Plzni, f. Revoluční odborové hnutí – podnikový výbor Škoda Plzeň, Podniková rada pracujících Škoda Plzeň, k. 3, sign. 247, Zpráva o radě pracujících Přerovských strojíren, březen 1969.

88 V podniku Škoda Plzeň bylo například registrováno ve 25 volebních obvodech celkem 113 kandidátů, kteří usilovali o 29 míst členů rady pracujících (*tamtéž*, k. 1, sign. 173, Závěrečný protokol o průběhu a výsledcích voleb Rady pracujících oborového podniku Škoda, 4.10.1968).

89 Prozatímní statut podnikatelských orgánů národního podniku ČKD Dukla (viz pozn. 31).

90 V podniku Škoda Plzeň se např. voleb zúčastnilo 80,36 procent z celkového počtu 42 677 zapsaných voličů. V podniku Sázavan Zruč nad Sázavou to byla dokonce 84,32 procenta

Celou akci provázela tisková kampaň odborových orgánů, která vysvětlovala zaměstnancům, že je v jejich bytostném zájmu, aby do rad vybrali takové osoby, které disponují dostatkem odborných kompetencí k řízení podniku. Tento apel byl skutečně vyslyšen. Drtivou většinu zvolených členů rad tvořila technická inteligence.⁹¹ Jednalo se z velké části dokonce o přední technické odborníky a vedoucí pracovníky provozů. Jen nepatrný zlomek členů rad tvořili řadoví zaměstnanci. Pokud se jednalo o osoby evidované v kategorii dělnických povolání, šlo převážně o četaře či dílovedoucí, nikoli přímo o prosté dělníky. V radě pracujících plzeňské Škodovky se například z celkového počtu dvaceti devíti volených členů mohlo hned sedmáct pochlubit vysokoškolským titulem (inženýři) a třiadvacet náleželo k technickým či administrativním úředníkům. Zvolení se rekrutovali převážně z řad vedoucích provozů, výzkumných pracovníků, hlavních inženýrů a vedoucích konstruktérů.⁹² Někteří z nich patřili dokonce k respektovaným odborníkům v celostátním měřítku, jako například předseda rady pracujících Arnošt Komárek⁹³ v oboru jaderných elektráren či Jaroslav Šíba⁹⁴ v konstrukci elektrických lokomotiv. Velká část těchto expertů byla pedagogicky či studijně spojena s Vysokou školou strojní a elektrotechnickou v Plzni, kam podnik každoročně již od počátku šedesátých let vysílal na studia několik stovek svých zaměstnanců. Zvolení členové rady většinou původně vykonávali manuální práci, vystudovali později při zaměstnání a významné pozice v závodu zpravidla zastávali již během předchozích let. Výsledky voleb tedy ve Škodě Plzeň znamenaly spíše kontinuitu než diskontinuitu.

voliců. Volební účast přesahující osmdesát procent oprávněných zaměstnanců byla běžná i dalších podnicích. (SOA v Plzni, f. Revoluční odborové hnutí – podnikový výbor Škoda Plzeň, Podniková rada pracujících Škoda Plzeň, k. 1, sign. 173, Závěrečný protokol o průběhu a výsledcích voleb Rady pracujících oborového podniku Škoda, 4.10.1968; SOA v Praze, f. Sázavan, národní podnik, k. 18, inv. č. 42, Výsledky voleb Rady pracujících národního podniku Sázavan Zruč nad Sázavou, 28.12.1968; BÁRTA, M.: Podnikové rady pracujících jako společenské hnutí.)

91 SOA v Plzni, f. Revoluční odborové hnutí – podnikový výbor Škoda Plzeň, Podniková rada pracujících Škoda Plzeň, k. 2, sign. 42, Stanovisko k činnosti a postavení demokratické správy v podnicích, 1969.

92 Tamtéž, k. 1, sign. 173, Seznam členů Rady pracujících oborového podniku Škoda, 10.7.1969.

93 Ing. Arnošt Komárek, CSc. (narozen 7.11.1926), v roce 1951 ukončil České vysoké učení technické, od roku 1953 zaměstnán v závodě Turbíny Škoda Plzeň jako výpočtář, v letech 1956–1961 absolvoval vědeckou aspiranturu v Moskvě, od roku 1962 hlavní inženýr závodu Jaderné elektrárny. Zakladatel oboru jaderná energetika na Vysoké škole strojní a elektrotechnické v Plzni a člen její vědecké rady, v letech 1970–1972 vedl po technické stránce spuštění prvního bloku jaderné elektrárny v Jaslovských Bohunicích u Trnavy. (Tamtéž, k. 6, sign. 275, Posudky na kandidáty do rady pracujících Škoda Plzeň, 4.10.1968.)

94 Ing. Jaroslav Šíba, CSc. (narozen 9.4.1926), vyučil se zámečníkem u firmy Volmann Čelákovice, roku 1948 dokončil Vyšší průmyslovou školu strojní v Mladé Boleslavi, v letech 1948–1952 studoval ČVUT v Praze, kde do roku 1955 pokračoval jako asistent a dokončil aspiranturu. Poté působil na Vysoké škole dopravní a v roce 1962 nastoupil do závodu Elektrické lokomotivy Škoda Plzeň, v letech 1966–1968 zde vedl teoretickou projekční skupinu výzkumu lokomotiv. (Tamtéž.)

Podobně tomu bylo v Nové huti Klementa Gottwalda, kde dvanáct z celkového počtu dvaceti zvolených členů rady mělo vysokoškolský titul (inženýři) a kde mezi nimi rovněž jednoznačně převažovali výzkumní pracovníci, vedoucí úředníci a ekonomové.⁹⁵ Situace se však nelišila ani u menších podniků. Jasná převaha technické inteligence ve zvolených radách se projevovala v továrnách, jako byl například Rudý Letov Praha, Kovohutě Břidličná či Kovohutě Rokycany.⁹⁶ Podle sociologických průzkumů byly rady celostátně tvořeny z více než sedmdesáti procent techniky. V celostátním měřítku byli do nich obecně nejčastěji voleni pracovníci ve věku od pětatřiceti do čtyřiačtyřiceti let, kteří v sobě kromě dostatečných zkušeností spojovali perspektivní mládí s odbornou kvalifikací.⁹⁷ Celá čtvrtina členů samospráv měla vysokoškolské a další čtvrtina úplně středoškolské vzdělání. Členové rad disponovali vysokoškolskými tituly dokonce mnohem častěji než ředitelé jejich podniků.⁹⁸

Volební úspěch příslušníků technické inteligence je obzvláště pozoruhodný v kontextu předchozího vývoje československého průmyslu. Na konci druhé světové války totiž panovala v továrnách krajní nedůvěra dělníků k úředníkům, která v roce 1945 výrazně ovlivnila proces tehdejší národní očisty od nacistických kolaborantů.⁹⁹ Třídní napětí uvnitř továren bylo pak patrné i v dalších letech a komunistická strana averzi dělníků k inteligenci mnohdy zneužívala při zdůvodňování hospodářských neúspěchů. Tento stav se však postupně měnil s tím, že mnoho dělníků po únoru 1948 dostalo možnost studovat při zaměstnání na technických školách. Tito dělníci absolventi pak od druhé poloviny padesátých let a v letech šedesátých nahrazovali ve funkcích úředníky vyškolené předchozími politickými režimy i první generaci poúnorových dělnických funkcionářů bez vzdělání.¹⁰⁰ Vznikala tak nová dělnická inteligence. Zároveň v souladu s celosvětovými trendy rostl počet úřednických pracovních pozic v průmyslu. V největších československých strojírenských a hutních koncernech tak v roce 1968 již více než třetinu zaměstnanců tvořily osoby na úřednických pozicích.¹⁰¹

95 *Archiv Liberty v Ostravě*, f. Nová huť Klementa Gottwalda Ostrava-Kunčice, k. 84, Seznam členů Podnikové rady pracujících NHKG, 1968.

96 *SOA v Plzni*, f. Revoluční odborové hnutí – podnikový výbor Škoda Plzeň, Podniková rada pracujících Škoda Plzeň, k. 2, sign. 42, Stanovisko k činnosti a postavení demokratické správy v podnicích, 1969.

97 *Tamtéž*, sign. 251, Zpráva o prvních krocích k realizaci teorie podnikání v nových podmínkách, 14.10.1968.

98 Viz BÁRTA, M.: Podnikové rady pracujících jako společenské hnutí (viz pozn. 51).

99 Viz ŠLOUF, J.: Očista průmyslových závodů od kolaborantů a „asociálních živlů“ v roce 1945 (viz pozn. 64).

100 KAPLAN, K.: *Sociální souvislosti krizí komunistického režimu 1953–1957 a 1968–1975*, s. 44 n. (viz pozn. 68).

101 Také v celém oboru strojírenství podíl nedělnických zaměstnanců stoupl na 29 procent (*SOA v Plzni*, f. Revoluční odborové hnutí – podnikový výbor Škoda Plzeň, Podniková rada pracujících Škoda Plzeň, k. 10, sign. 18, Rozbor národního podniku Škoda za období 1960–1968, červenec 1969; *Ekonomická a sociální struktura obyvatelstva podle předběžných výsledků sčítání lidu, domů a bytů k 1. 12. 1970*. Praha, Federální statistický úřad 1972, s. 37).

Tito noví úředníci se v ideologické rovině na rozdíl od předchozí generace opírali o svůj dělnický původ. Proto snadno pronikali nejen do významných funkcí v managementu továren, ale také i v závodních stranických a odborových organizacích. V letech 1968–1969 již nezdědka pozice ředitelů, předsedů podnikových výborů KSČ či předsedů podnikových výborů ROH zastávali bývalí dělníci s vysokoškolskými tituly. S jistou nadsázkou můžeme konstatovat, že v čele dělnické třídy stanula na konci šedesátých let *de facto* technická inteligence.

Právě v těchto změnách je třeba hledat příčinu toho, že na podzim 1968 – v naprostém rozporu se situací před dvěma dekádami – dělníci dobrovolně v demokratickém hlasování rozhodli o tom, že budou v podnikatelských záležitostech zastupováni právě příslušníky technické inteligence. Akceptováním kritéria kvalifikace navíc sami dělníci přistoupili na předložený koncept rad pracujících coby podnikatelských institucí a sami upozadili potenciální zastupitelskou funkci samospráv.

Zcela dominantní zastoupení technické inteligence v československých samosprávách let 1968–1969 bylo v rámci východního bloku v daný moment specifické. V Jugoslávii například rady tvořili z osmašedesáti procent dělníci,¹⁰² v Polsku – kde se rady ustavily v roce 1956 – zastoupení dělníků v samosprávách dosahovalo dokonce pětasedmdesáti procent.¹⁰³ V obou zemích se však po dobu existence průmyslových samospráv projevovala tendence k postupnému poklesu podílu dělníků ve prospěch úředníků a techniků, která byla politickou reprezentací vnímána jako ohrožení původního poslání samospráv. Angažmá nedělnických členů bylo proto různými nástroji regulováno a vlády kladly překážky nežádoucí „profesionalizaci“ zvolených členů samospráv do podoby nové byrokratické vrstvy.¹⁰⁴ I v těchto státech však klíčová rozhodnutí rad závisela na znalostech odborníků, byť nedisponovali většinou hlasů. Československý model tak byl patrně výjimečný pouze tím, že zde samosprávy vznikly až v situaci, kdy již působil přetlak nové dělnické inteligence a kdy se v průmyslu odehrávala na vedoucích pozicích generační obměna, jejíž aktéři vlastní vzestup legitimizovali právě svou vyšší kvalifikací a demokratizačním programem.

Symptomatická byla také skutečnost, že drtivou většinu zvolených členů československých rad pracujících tvořili muži.¹⁰⁵ Tento jev byl naprosto nezávislý na genderovém složení pracovníků daného podniku. I v převážně ženských továrnách totiž byli kandidováni a voleni především muži. Například v podniku Sázavan Zruč nad Sázavou prošla při volbách v prosinci 1968 do patnáctičlenné rady jen

102 Viz PRŮCHA, Václav (ed.): *Hospodářské dějiny evropských socialistických zemí*. Praha, Svoboda 1977, s. 254.

103 Viz HERMANOWSKI, Henryk: Zásady organizace a zkušenosti z práce dělnické samosprávy v Polské lidové republice. In: *Kolektivní orgány demokratické správy v podnicích*. Ostrava, Krajská komise Československého komitétu pro vědecké řízení v Ostravě 1968, s. 39–47.

104 Viz SLEJŠKA, D.: Sociologické předpoklady podnikové samosprávy (viz pozn. 67).

105 Podle sociologických průzkumů tvořili muži až 96,4 procenta všech členů samospráv (BÁRTA, M.: Podnikové rady pracujících jako společenské hnutí).

jediná žena, ačkoli ženy tvořily pětadesát procent osazenstva podniku.¹⁰⁶ S ženami-podnikatelkami dobová manažerská kultura příliš nepočítala. Další příčiny genderové nevyváženosti rad pracujících však patrně spočívaly i v konzervativním *milieu* celého průmyslového sektoru. Na vedoucích místech v továrnách se ženy na konci šedesátých let uplatňovaly například mnohem méně, než bylo již koncem čtyřicátých let obvyklé v aparátu komunistické strany.

Podnikové samosprávy se ustavovaly interním procesem ze zaměstnanců příslušných závodů, dodatečně ale zpravidla samy volily několik dalších svých členů z okruhu externích odborníků.¹⁰⁷ Tím byli do hnutí organizačně integrováni též někteří teoretici, kteří dříve pomáhali ve veřejném prostoru myšlenku samospráv prosazovat.¹⁰⁸

Samospráva jako součást hierarchické struktury KSČ

Více než polovina členů podnikových rad pracujících pocházela v celostátním měřítku z řad příslušníků komunistické strany.¹⁰⁹ Ještě výraznější pozice strana zaujala v samosprávách některých velkých průmyslových podniků, například Škody Plzeň, Nové hutě Klementa Gottwalda Ostrava-Kunčice, Synthesie Pardubice či Slovnaftu Bratislava. Důvod spočíval patrně v tom, že tamní stranické struktury si i po lednu 1968 udržely relativně vyšší míru aktivity než v menších závodech.¹¹⁰ V továrně Škoda Plzeň například komunisté tvořili třiašedesát procent členů samosprávy,¹¹¹ v Nové huti Klementa Gottwalda Ostrava-Kunčice dokonce osmdesát procent.¹¹² Většinou šlo o řadové komunisty, jen ve výjimečných případech se v samosprávách objevují i vlivnější funkcionáři. Mohlo by se zdát, že tato skutečnost odrážela sympatie voličů. Taková interpretace by však byla značným zjednodušením, protože

106 SOA v Praze, f. Sázavan, národní podnik, k. 18, inv. č. 42, Výsledky voleb Rady pracujících národního podniku Sázavan Zruč nad Sázavou, 28.12.1968.

107 Viz PLÍVA, S.: Několik poznámek ke statutům rad pracujících (viz pozn. 30).

108 V podniku Škoda Plzeň například rada pracujících postupně zvolila tyto externí odborníky: profesora ČVUT a bývalého generálního ředitele Škodových závodů prof. dr. ing. Františka Brabce, CSc., dále ministra strojírenství ing. Františka Čiháka (ten zároveň plnil roli zástupce zřizovatele podniku), ekonoma a ministra školství prof. dr. Vladimíra Kadlece, DrSc. a pracovníka Filozofického ústavu ČSAV dr. Radovana Richtu, DrSc. (ten však členství pro nedostatek času nepřijal). (SOA v Plzni, f. Revoluční odborové hnutí – podnikový výbor Škoda Plzeň, Podniková rada pracujících Škoda Plzeň, k. 1, sign. 173, Seznam členů rady pracujících oborového podniku Škoda, 10.7.1969.)

109 Viz BÁRTA, M.: Podnikové rady pracujících jako společenské hnutí.

110 Zkušenosti stranických orgánů a organizací při ustavování a rozvoji činnosti podnikových rad: Ze zprávy projednané sekretariátem ÚV KSČ 23.4.1969. In: *Zpravodaj KSČ: Informační přehled pro funkcionáře základních organizací*, č. 16 (1969), s. 9 n.

111 SOA v Plzni, f. Revoluční odborové hnutí – podnikový výbor Škoda Plzeň, Podniková rada pracujících Škoda Plzeň, k. 2, sign. 167, Postup stranických orgánů a PV KSČ Škoda ve vztahu k ustavení činnosti rady pracujících, 19.5.1969.

112 *Archiv Liberty v Ostravě*, f. Nová huť Klementa Gottwalda Ostrava-Kunčice, k. 84, Seznam členů Podnikové rady pracujících NHKG, 1968.

voliči nebyli se stranickou příslušností kandidátů vůbec oficiálně seznámeni. Kandidáty totiž takovou informaci neobsahovaly. Vysoké zastoupení komunistů spíše plynulo z toho, že zvoleny byly převážně veřejně známé osoby, které byly nějakým způsobem uvnitř podniku již etablované. A právě vlastnictví stranické legitimace se na takových pracovních pozicích v dřívějším období obecně očekávalo.

Stranicko-politické složení rad pracujících bylo však důležité z jiného důvodu. Statuty rad pracujících deklarovaly v mnoha případech výslovně nezávislost rozhodování členů samospráv na jakékoli organizaci (včetně komunistické strany). Tyto dokumenty přitom měly zcela oficiální charakter a byly schváleny odborovými orgány, ředitelstvími podniků i ministerstvy. V jednacím řádu Podnikové rady pracujících Škoda Plzeň například stálo: „Členové podnikové rady jednají při výkonu své funkce nezávisle a nejsou za svá jednání odpovědní žádné společenské ani politické organizaci, nýbrž jen kolektivu pracujících, jímž byli zvoleni.“¹¹³ Ještě konkrétnější formulaci obsahoval statut Nové hutě Klementa Gottwalda Ostrava-Kunčice, podle nějž orgány KSČ a ROH „nejsou oprávněny ukládat členům podnikové rady pracujících úkoly a zadávat směrnice pro jejich činnost“.¹¹⁴

Požadavek autonomie samospráv byl však v jednoznačném konfliktu s principy takzvaného demokratického centralismu. Vedení komunistické strany sice v roce 1968 uplatňovalo modernější pojetí své vedoucí úlohy ve společnosti – ta již neměla být vymáhána nátlakem, ale měla vycházet z přirozené autority a aktivity komunistů¹¹⁵ – nikdy však nezrušilo teoretickou povinnost členů KSČ uposlechnout usnesení nadřízených orgánů strany. Pro autonomní rozhodování komunistů v samosprávách se tak sice v roce 1968 otevřel určitý prostor, vznikl ale pouze díky tomu, že vyšší stranické instance své pravomoci začaly uplatňovat sofistikovanějším způsobem. Místo prosazování závazných usnesení poskytovaly podřízeným stranickým složkám neoficiální ústní doporučení. Zároveň pochopily, že do svých rozhodnutí musí začlenit vedle politických hledisek též další kritéria – například odborná v kádrové politice. Princip vedoucí úlohy strany tak nebyl zrušen, jen jeho direktivní mechanismus byl nahrazen jemnějšími formami vyjednávání.¹¹⁶

Velmi názorně lze vztah KSČ k samosprávám ilustrovat na fenoménu zvláštních institucí nazývaných *stranické skupiny*. Přestože samosprávy měly být zcela nezávislé, vznikla u nich – způsobem běžným i u jiných organizací – užší grémia složená pouze z komunistů, která předem projednávala, jak budou komunističtí členové samospráv o jednotlivých otázkách hlasovat. V některých továrnách se stranické

113 *SOA v Plzni*, f. Revoluční odborové hnutí – podnikový výbor Škoda Plzeň, Podniková rada pracujících Škoda Plzeň, k. 1, sign. 228, Jednací řád rady pracujících v oborovém podniku Škoda, schválený 30.7.1968, z 6.8.1968.

114 *Archiv Liberty v Ostravě*, f. Nová huť Klementa Gottwalda Ostrava-Kunčice, k. 84, Statut Podnikové rady pracujících NHKG, schválený podnikovou konferencí ROH, 15.1.1969.

115 *Akční program Komunistické strany Československa přijatý na plenárním zasedání ÚV KSČ dne 5. dubna 1968*, s. 15 (viz pozn. 14).

116 *SOA v Plzni*, f. Revoluční odborové hnutí – podnikový výbor Škoda Plzeň, Podniková rada pracujících Škoda Plzeň, k. 1, sign. 19, opis dálnopisu ÚV KSČ zaslaného Západočeskému krajskému výboru KSČ 7.6.1968.

Davy zaměstnanců plzeňské Škodovky vítají prezidenta republiky Ludvíka Svobodu jako jednu z domnělých záruk zachování předsrpnové politiky při jeho prohlídce podniku 11. září 1968 (Státní oblastní archiv v Plzni, fond Škodovácká alba)

skupiny ustavily až s jistým zpožděním v roce 1969, jinde však pracovaly od samého počátku. V koncernu Škoda Plzeň se například stranická skupina sešla dokonce ještě před úvodním zasedáním rady pracujících 11. října 1968, aby projednala postup při volbě předsednictva rady. Neprosazovala však svůj zájem formou otevřeného diktátu. Na každé místo v předsednictvu vybrala dva až tři vhodné kandidáty a následnému hlasování v radě nechala relativně volný průběh, při němž si pouze hlídala, aby zvítězil některý z doporučených kandidátů. Jedno místo ve čtyřčlenném předsednictvu mělo z důvodů třídní vyváženosti plánovitě připadnout dělníkovi a jedno kvůli politické rovnováze nestraníkovi.¹¹⁷ Na všechny pozice skutečně nakonec rada zvolila některého z kandidátů doporučených stranickou skupinou.¹¹⁸

117 *Tamtéž*, k. 2, sign. 167, Postup stranických orgánů a PV KSČ Škoda ve vztahu k ustavení činnosti rady pracujících, 19.5.1969.

118 Předsedou byl zvolen hlavní inženýr závodu Jaderné elektrárny Arnošt Komárek, prvním místopředsedou dělník Jan Liška, druhým místopředsedou nestranický vedoucí výzkumu v závodu Turbíny ing. Josef Drahý, CSc. a jednatelem vedoucí výhledového plánu odbytu

Příznačná pro fungování stranických skupin při samosprávách byla také skutečnost, že působily neveřejně, nikoli však tajně. Osazenstva továren o jejich činnosti nebyla nijak informována prostřednictvím médií, nestraníční kolegové ze samospráv však o nich zpraveni byli zcela oficiálně.

Na základě výše řečeného by se mohlo zdát, že autonomie rozhodování byla stranickými skupinami zcela znemožněna. Takové tvrzení by však rovněž bylo značně zkreslující. Členové stranických skupin se totiž cítili být vázáni nejen stranickou legitimací, ale i statutem samosprávy. Pracovali vlastně za podmínek vnitřního konfliktu mezi dvěma autoritami, který na podzim 1968 ještě nebyl patrný, ale posléze se v roce 1969 prohluboval v důsledku změn politiky vedení komunistické strany. Při hlasování v samosprávách proto v zásadě požadovali určitou volnost, legitimizovanou svými specifickými expertními znalostmi. Hlasování navíc mnohdy probíhalo tajně, takže členové stranických skupin mohli poměrně běžně postupovat v rozporu s danými doporučeními. Nadřízené orgány přitom respektovaly zvláštní postavení samospráv, do jejich chodu příliš nezasahovaly, a pokud tak činily, tedy až po důkladném slyšení odborných argumentů členů stranické skupiny. Platilo to zejména o podnikových výborech KSČ, které byly přímo nadřízeny stranickým skupinám.

Podnikový výbor KSČ Škoda Plzeň dokonce tyto jemné mechanismy vyjednávání otevřeně formuloval: „Stranická skupina rady pracujících je fórum komunistů, členů rady pracujících, jehož využívají především k tomu, aby komunisté si zachovali vysokou aktivitu své činnosti v radě pracujících a svou úroveň činnosti tak uplatňovali vedoucí úlohu strany. V odborných otázkách, pokud jsou v zájmu strany projednávány na PV [podnikovém výboru] KSČ, nebude PV KSČ provádět přímé zásahy, ale formou doporučení stranické skupině a prostřednictvím předsedy PV KSČ přímo na jednání rady pracujících ... bude působit na objasnění problémů a dosažení možné aktivní jednoty na projednáváné otázky.“¹¹⁹

Vedoucí orgány KSČ na úrovni podniku mnohdy již na podzim 1968 patřily k nejodhodlanějším zastáncům ekonomické reformy a cíleně vytvářely pro samosprávy prostor. Činily tak nejen prostřednictvím vlastní zdrženlivosti, ale – jak ještě ukážeme níže – často dokonce rezistencí vůči nadřízeným složkám strany. Samosprávy se v roce 1969 stávaly na odhodlání svých stranických ochránců stále více existenčně závislé. Míra demokratičnosti fungování samospráv byla proto přímo úměrná míře svobody panující uvnitř daného organizačního úseku komunistické strany. Demokracie byla provozována uvnitř organizační sítě a pod kuratelou KSČ, nikoli vně a nepodmíněně.

Provázanost podnikových rad pracujících s komunistickou stranou ale nelze chápat jako jednosměrný proces. Samosprávy byly totiž od počátku plodem (a po svém ustavení i součástí) reformního proudu komunistické strany. A ani v žádné další

na generálním ředitelství ing. Vojtěch Filip (*tamtéž*, k. 1, sign. 228, Prohlášení Rady pracujících OP [oborového podniku] Škoda, 11.10.1968).

119 *Tamtéž*, k. 2, sign. 167, Postup stranických orgánů a PV KSČ Škoda ve vztahu k ustavení činnosti rady pracujících, 19.5.1969.

fázi své existence z pole vymezeného komunistickou stranou vybočit nehodlaly. Aktivisté hnutí podnikových rad pracujících jasně chápali, že bez politického krytí není možné provádět žádné reformy. Proto sami využívali své stranické kontakty a spojence k obhajobě vlastních požadavků. Výrazný podíl komunistů v samosprávách byl dokonce vyzdvihován jako jeden z hlavních argumentů k legitimizaci celého hnutí.¹²⁰ O podnikových radách pracujících pak jejich odpůrci totiž mohli mnohem obtížněji tvrdit, že jsou protistranickým či protisocialistickým projektem. Není vůbec náhodou, že v čele samosprávného hnutí na přelomu let 1968 a 1969 stanuly právě ty rady pracujících, které měly nejsilnější zastoupení komunistů a nejlepší spojení s vedoucími představiteli strany.¹²¹

Tyto souvislosti chápali velmi dobře i nekomunističtí členové samospráv. V některých případech sice formálně protestovali proti ustavení stranických skupin či vyjadřovali obavy z toho, aby nebyli mechanicky přehlasováni, spokojili se však zpravidla s ujištěním svých komunistických kolegů, že se budou rozhodovat individuálně a autonomně bez závaznosti stranických doporučení.¹²²

V řadě menších podniků ostatně stranické skupiny fungovaly zcela formálně. V podniku Sázavan Zruč nad Sázavou například stranická skupina vznikla až po opakovaných urgencích v červnu 1969. Disponovala přitom jen těsnou většinou osmi z patnácti členů rady. Již vzápětí však majoritu ztratila, protože dva její členové z KSČ demonstrativně vystoupili.¹²³

V některých klíčových československých průmyslových podnicích tak na přelomu let 1968 a 1969 začal fungovat zvláštní hybridní systém řízení, který po formální stránce spojoval prvky samosprávy s nástroji centrálního řízení, v praxi však využíval spíše jemné, situačně podmíněné mechanismy vyjednávání. Nejlépe byly vlastnosti tohoto systému patrné v oblasti kádrové politiky.

Veřejné konkurzy jako netradiční nástroj kádrové nomenklatury

Proklamovaná autonomie podniků kladla od roku 1968 zvýšené nároky na odbornou kvalifikaci jejich managementu. Bylo proto zřejmé, že bude muset být ukončena dosavadní všeobecně kritizovaná praxe výběru vedoucích pracovníků, která příliš dbala na osobní a politická kritéria. Kádrová oddělení podniků měla napříště postupovat vědecky, místo nahodilých subjektivních doporučení a klientelistických sítí měla systematicky užívat odborné analýzy sociologů a psychologů. Z personálních spisů v továrnách měly zmizet politické posudky. Všeobecně uznávaným prostředkem k obsazování funkcí se stalo vypsání otevřeného výběrového řízení. Takový

¹²⁰ *Tamtéž*.

¹²¹ Zkušenosti stranických orgánů a organizací při ustavování a rozvoji činnosti podnikových rad (viz pozn. 110).

¹²² SOA v Praze, f. Sázavan, národní podnik, k. 18, inv. č. 42, zápis ze schůze Rady pracujících národního podniku Sázavan 23.6.1969.

¹²³ *Tamtéž*, Hodnocení činnosti Rady pracujících národního podniku Sázavan, 11.8.1969.

nástroj zmiňovaly i vládní předběžné zásady k ustavování samospráv a na jejich základě též statuty jednotlivých rad pracujících.

Samosprávy měly teoretickou pravomoc vypsát veřejné výběrové řízení a na jeho základě jmenovat ředitele.¹²⁴ Většina rad pracujících se však k podobnému kroku neodhodlala. Příčin bylo více. Předně řada ředitelů samosprávy aktivně podporovala, a proto rady nepociťovaly nutnost jejich výměny.¹²⁵ Dále pak existovaly překážky právní, protože jmenování ředitelů ze strany samospráv musely podle platné legislativy stále ještě potvrzovat nadřízené státní orgány. Důležitou komplikací představovala též skutečnost, že aparát komunistické strany nadále považoval obsazování důležitých pozic v průmyslu za svou doménu a jen nerad v této oblasti vyklízel pozice. Sekretariát Ústředního výboru KSČ například po stranické linii krajům doporučoval „jen ve zcela výjimečných a zdůvodněných případech přistoupit před touto dobou [konec roku 1968] ke změnám ředitelství podniku a k výběru vedoucích pracovníků na základě konkurzu“.¹²⁶ Některé samosprávy přesto konkurzy vypsalý. Nový ředitel byl takto vybrán například v Přerovských strojírnách,¹²⁷ zatímco v továrně Koh-i-noor Hardtmuth České Budějovice naopak ve výběrovém řízení pozici obhájil ředitel dosavadní.¹²⁸ Mezi zaměstnanci byla myšlenka přebásazení funkcí prostřednictvím konkurzů tak populární, že řada úředníků nabídla sama své funkce do konkurzu, aby prokázala legitimitu svého zařazení a vytvořila v tomto směru morální nátlak na své nadřízené.¹²⁹

Nejvýznamnější případ veřejného konkurzu na místo podnikového ředitele se odehrál v továrně Škoda Plzeň. Zdejší generální ředitel Josef Štěpán,¹³⁰ který zastával svou funkci již od roku 1962, přes své „konzervativní“ názory nijak nebránil vzniku rady pracujících. Deklaroval svůj souhlas s ekonomickou reformou,

124 NA, f. Úřad předsednictva vlády Praha, usnesení vlády, záznam ze schůze československé vlády 6.6.1968, Prozatímní rámcové zásady pro zřizování a ověřování činnosti kolektivních orgánů demokratické správy a podnikatelských orgánů v podnicích, schválené vládou ČSSR 6.6.1968; Prozatímní statut podnikatelských orgánů národního podniku ČKD Dukla (viz pozn. 31).

125 SOA v Praze, f. Sázavan, národní podnik, k. 18, inv. č. 42, zápis ze schůze Rady pracujících národního podniku Sázavan 23.6.1969.

126 SOA v Plzni, f. Revoluční odborové hnutí – podnikový výbor Škoda Plzeň, Podniková rada pracujících Škoda Plzeň, k. 1, sign. 19, opis dálnopisu ÚV KSČ zaslaného Západočeskému KV KSČ 7.6.1968.

127 Novým podnikovým ředitelem byl zvolen ing. Milan Janout (*tamtéž*, k. 3, sign. 247, Zpráva o Radě pracujících Přerovských strojíren, březen 1969).

128 Staronovým ředitelem zde byl zvolen Konrád Vrbka (NA, f. Úřad předsednictva vlády Praha, registratura, k. 97, sp. zn. 207-6-1, dopis podniku Koh-i-noor Hardtmuth v Českých Budějovicích zaslaný kanceláří předsednictva vlády z 18.12.1968).

129 Viz RAISEROVÁ, Jarmila: Otazníky kolem kádrové práce. In: *Škodovák*, roč. 39, č. 44 (31.5.1968), s. 1.

130 Josef Štěpán (narozen 27.5.1912), člen KSČ od roku 1945, v letech 1949–1951 ředitel národního podniku Kovosvit Sezimovo Ústí, 1951–1954 ředitel Závodů Jana Švermy Brno, 1954–1962 náměstek ministra těžkého strojírenství, v letech 1962–1968 (generální) ředitel Škoda Plzeň (SOA v Plzni, f. Revoluční odborové hnutí – podnikový výbor Škoda Plzeň, Podniková rada pracujících Škoda Plzeň, k. 16, Kádrový posudek na Josefa Štěpána, 6.3.1970).

přestože pravděpodobně tušil, že nebude mít odborné předpoklady, aby nadále setrval ve funkci.¹³¹ Když se rozšířily požadavky na jeho odvolání, předešel záměru rady pracujících vypsat konkurz na jeho pozici a k 1. srpnu 1968 sám rezignoval. Ministr těžkého průmyslu Josef Krejčí okamžitě pověřil výkonem funkce Štěpánova zástupce, dosavadního ekonomického ředitele Jana Martináka.¹³² Podniková rada pracujících proti takovému počínání důrazně protestovala, protože v něm spatřovala obcházení svých kompetencí. Odborové organizace ji podpořily tím, že výslovně odmítly kooperovat s ředitelem, který by nebyl jmenován radou pracujících.¹³³ Ministr proto své rozhodnutí dodatečně označil za provizorní řešení, platné pouze do konce roku, kdy nastoupí do funkce vítěz budoucího veřejného konkurzu vypsaného radou.¹³⁴ Celý manévr nicméně umožnil Martinákovi, aby několik měsíců řídil podnik a posléze se ve výběrovém řízení ucházel o místo generálního ředitele ve značně výhodnější pozici než jeho konkurenti.¹³⁵

Podniková rada pracujících poté skutečně 31. října 1968 vypsal veřejný konkurz na generálního ředitele Škody Plzeň. Přestože k tomu měla svolení ministerstva, některá média včetně *Rudého práva*, *Hospodářských novin* a Československé televize odmítla oznámení výběrového řízení otisknout. Všechny rozhodující instituce uvnitř podniku se vůči takovému postupu rázně ohradily. Podniková konference Revolučního odborového hnutí si například stěžovala vládě a Národnímu shromáždění, že jde o „snahu omezit pravomoci řádně zvolené rady pracujících“.¹³⁶ Považovala přitom tyto obstrukce za součást širších snah konzervativních politiků o omezování svobody tisku. Stanovisko redakce *Rudého práva* však (na rozdíl od ostatních médií)

131 *Tamtéž*, k. 8, sign. 159, Projev generálního ředitele V.H.J. Škoda Štěpána na ustavující schůzi Koordinačního (podnikového) výboru KSČ Škoda 10.7.1968; ŠTĚPÁN, Josef: Řešení problémů za pochodu. In: *Škodovák*, roč. 39, č. 22 (15.3.1968), s. 1.

132 Ing. Jan Martinák (narozen 24.8.1920), v letech 1934–1940 se vyučil elektrotechnikem u firmy Baťa ve Zlíně a Olomouci, 1940–1943 pracoval jako montér v Otrokovicích, roku 1944 absolvoval večerní vyšší průmyslovou školu elektrotechnickou, v letech 1944–1946 pracoval jako konstruktér, člen KSČ od roku 1945. V letech 1947–1948 zaměstnán v podniku Elektro-Praga v Rýnovicích, od roku 1948 v Moravských elektrotechnických závodech (MEZ) Mohelnice, v letech 1951–1954 hlavní inženýr MEZ Vsetín, od roku 1954 vedoucí výroby skupiny točivých strojů na Ministerstvu těžkého strojírenství. V letech 1955–1962 absolvoval Vysokou školu ekonomickou. Od roku 1958 ředitel závodu Škoda Elektrotlakce Doudlevice, od roku 1963 náměstek podnikového ředitele Škoda Plzeň, v letech 1968–1969 generální ředitel Škoda Plzeň. (SOA v Plzni, f. Revoluční odborové hnutí – podnikový výbor Škoda Plzeň, Podniková rada pracujících Škoda Plzeň, k. 7, sign. 50, přihláška Jana Martináka do konkurzu na generálního ředitele Škody Plzeň z 2.12.1968.)

133 *Tamtéž*, k. 1, sign. 228, dopis Závodního výboru ROH Závod jaderných elektráren a Celozávodního výboru KSČ Závod jaderných elektráren Radě pracujících oborového podniku Škoda Plzeň z 24.10.1968.

134 *Tamtéž*, k. 8, sign. 159, dopis náměstka ministra těžkého průmyslu Bohumila Bělovského předsedovi Podnikového výboru KSČ Škoda Plzeň z 30.10.1968.

135 *Tamtéž*, Projev generálního ředitele V.H.J. Škoda Josefa Štěpána na ustavující schůzi Koordinačního (podnikového) výboru KSČ Škoda 10.7.1968.

136 *Tamtéž*, k. 4, sign. 29, Rezoluce účastníků podnikové konference ROH OP Škoda Plzeň, 16.11.1968.

nezměnily ani intervence u předsedy vlády Oldřicha Černíka.¹³⁷ Hybridní systém kombinující samosprávné principy s centrálním řízením v tomto případě vytvářel situaci, kdy různé státní a stranické instituce postupovaly bez vzájemné domluvy a podle odlišných pravidel.

Přes výše uvedené komplikace zpráva o výběrovém řízení způsobila celostátní senzaci. Do konkurzu se proto přihlásilo jedenáct uchazečů, z toho deset seriózních.¹³⁸ Význam obsazované funkce je patrný i z toho, že mezi kandidáty figuroval například i náměstek ministra těžkého průmyslu Miroslav Šimonovský.¹³⁹ Výběrové řízení po formální stránce probíhalo velmi moderním způsobem. Uchazeči museli předložit svou vizi budoucího rozvoje podniku, museli splňovat kritéria v oblasti vzdělání, praxe ve vedoucí pozici a znalosti jazyků, podstoupili psychologické vyšetření a odpovídali radě na otázky při osobním pohovoru.

Vedle této procedury vlastního konkurzu však byly při výběru uplatňovány též některé starší metody a komunikační kanály „kádrové práce“. Komunisté z podniku se totiž pokoušeli dostat své předpokládané vedoucí úloze, a proto jména jednotlivých kandidátů prověřovali po politické stránce prostřednictvím stranického aparátu.¹⁴⁰ Rada pracujících dokonce z jejich podnětu přijala „zásadu, že nebude jednat o návrzích, které nebyly předem projednány stranickou skupinou“.¹⁴¹ V porovnání s předchozí kádrovou praxí bylo přitom prověřování kandidátů poměrně obtížným úkolem, protože uchazeči pocházeli z celé republiky, v některých případech nebyli stranicky organizovaní, neexistoval k nim předem připravený kádrový materiál a termíny konkurzu vyžadovaly, aby přezkoumání proběhlo urychleně.

Hlasování o výsledku konkurzu provedla rada pracujících na schůzi 16. prosince 1968. Jednoznačným vítězem se stal výše zmíněný Jan Martinák. Pro fungování tehdejších samospráv bylo přitom symptomatické, že v moderně a odborně koncipovaném veřejném výběrovém řízení zvítězil kandidát, který byl již v předchozích

137 *Tamtéž*, k. 1, sign. 228, dopis Rady pracujících oborového podniku Škoda Plzeň předsedovi vlády Oldřichu Černíkovi z 22.11.1968.

138 Přihlášky zaslali dr. ing. Josef Tomášek z Plzně, ing. Herbert Sum z Prahy, ing. Jiří Chalupa z Prahy, ing. Zdeněk Novák z Prahy, ing. Bohuslav Štecher z Prahy, ing. Miroslav Šimonovský z Prahy, ing. Jan Martinák z Plzně, ing. Václav Lintimer z Chrástavy, Josef Říha z Brandýsa nad Labem a ing. Walter Pejčoch z Gottwaldova (*tamtéž*, k. 7, sign. 50, Zpráva konkurzní komise Rady pracujících Škoda Plzeň, 16.12.1968).

139 Ing. Miroslav Šimonovský (narozen 14.12.1923), vyučený kovosoustružník, roku 1943 dokončil Vyšší průmyslovou školu v Praze, v letech 1943–1945 zaměstnanec ČKD Slaný. V letech 1945–1950 studoval Vysokou školu strojního inženýrství, od roku 1948 člen KSČ (sloučením s ČSSD). V roce 1950 provozní inženýr SONP Kladno, v letech 1950–1955 důstojník Státní plánovací komise (SPK) ve Vojenské hospodářské správě, 1958–1965 náměstek ministra všeobecného strojírenství, 1965–1968 náměstek ministra těžkého průmyslu, předseda mezinárodní strojírenské komise RVHP. (*Tamtéž*, k. 7, sign. 50, přihláška Miroslava Šimonovského do konkurzu na generálního ředitele Škody Plzeň z 2.12.1968.)

140 *Tamtéž*, k. 1, sign. 228, dopis Rady pracujících oborového podniku Škoda Plzeň předsedovi vlády Oldřichu Černíkovi z 22.11.1968.

141 *Tamtéž*, k. 2, sign. 167, Postup stranických orgánů a PV KSČ Škoda ve vztahu k ustavení činnosti rady pracujících, 19.5.1969.

letech vybrán jako stranická kádrová rezerva na post ředitele. Pro Martináka však nehlasovali pouze komunisté, ale i další členové rady. V druhém kole volby obdržel dvaadvacet hlasů z šestadvaceti.¹⁴² Martinák na rozdíl od svého předchůdce patřil k perspektivním mladým vzdělaným manažerům a aktivním zastáncům ekonomické reformy. Navíc měl zkušenosti s řízením daného podniku. V neposlední řadě si získal respekt svých podřízených i v srpnových dnech okupace, kdy spolupracoval na některých poloilegálních aktivitách.¹⁴³ Martinákovo vítězství tak nebylo diktátem nadřízených orgánů, ale volbou zohledňující více kritérií. Na jeho osobě se shodli všichni rozhodující činitelé. Samosprávný mechanismus i nástroje centrálního řízení, ekonomové, odboráři i politici našli společně uspokojivé řešení. Ministr těžkého průmyslu pak na základě rozhodnutí rady jmenoval Martináka s platností od 1. ledna 1969 generálním ředitelem.¹⁴⁴

Podobná praxe konzultací „kádrových opatření“ při výběrových řízeních se stranickými orgány fungovala i v jiných továrnách. Sociolog Dragoslav Slejška si všiml, že „některé rady pracujících řeší zatím tento problém tak, že předkládají stranickým orgánům v úvahu přicházející výběr kandidátů z těch, kteří se přihlásili do konkurzu, ve formě dotazu, zda proti některému není zásadních námitek“.¹⁴⁵ Takovým způsobem problém řešili například ve Slovaftu Bratislava, kde rada pracujících vždy předem vybrala na pozice několik kandidátů a ty nabízela ke schválení stranickým orgánům, které tak měly možnost vetovat politicky nepřijatelné osoby. Demokratické procedury se plynule prolínaly s metodami kádrové nomenklatury. Doboví aktéři přitom takový postup považovali za výrazně progresivnější a osvobozující oproti předlednovému období.¹⁴⁶

Výše popsany mechanismus ovšem mohl být funkční pouze do té doby, dokud na všech stranách existoval zájem o spolupráci. Přesněji, dokud samosprávy přihlížely k politickým argumentům stranických organizací a stranické organizace zároveň respektovaly specifický autonomní status a odbornou způsobilost samospráv. Mnohem konfliktněji proto jednání probíhalo, když na jaře 1969 rada pracujících ve Škodě Plzeň pokračovala v započaté obměně vrcholného managementu podniku. Požádala generálního ředitele Martináka, aby jí předložil návrh složení výkonné rady, nového kolektivního řídicího orgánu, v němž měli za předsednictví ředitele zasedat nejvýznamnější hospodářští pracovníci továrny. Z navrženého seznamu však rada odmítla do nového vedení podniku jmenovat některé dřívější funkcionáře, kteří nesplňovali odborná kritéria nebo byli mezi zaměstnanci považováni za zkompromitované. Šlo zejména o tři „šedé eminence“ podniku v předchozích letech,

142 *Tamtéž*, k. 5, sign. 81, zápis z 2. řádné schůze Rady pracujících Škody Plzeň 16.12.1968.

143 *Tamtéž*, k. 13, sign. 185, záznam pohovoru s Františkem Blažkem 21.10.1969.

144 *Tamtéž*, k. 5, sign. 81, zápis z 3. řádné schůze Rady pracujících Škody Plzeň 6.1.1969.

145 SLEJŠKA, D.: Sociologické předpoklady podnikové samosprávy, s. 31 (viz pozn. 67).

146 SOA v Plzni, f. Revoluční odborové hnutí – podnikový výbor Škoda Plzeň, Podniková rada pracujících Škoda Plzeň, k. 4, sign. 29, Protokol z poradní schůzky rad pracujících a přípravných výborů v Plzni 9.–10.1.1969, projev Gustava Lesyka.

personálního ředitele Emila Šternera,¹⁴⁷ ředitele pro perspektivu Aloise Kašeho¹⁴⁸ a výrobního ředitele Václava Klaila.¹⁴⁹ Z rozhodujících funkcí tak odcházely zbytky první generace dělnických funkcionářů, kteří se do významných pozic dostali již v padesátých letech, mnohdy bez přiměřeného vzdělání. Na jejich místa naopak měla přijít mladší garnitura dělnických funkcionářů, která již při zaměstnání v šedesátých letech získala adekvátní vzdělání i manažerské zkušenosti.

Rozhodnutím z 31. března 1969 rada zmíněné funkcionáře odvolala a na místa prvních dvou vypsala výběrová řízení.¹⁵⁰ Tento postup na svých schůzích předběžně schválila stranická skupina (7. února 1969) a na základě jejího názoru původně též plénium Podnikového výboru KSČ Škoda Plzeň (10. února 1969), které však následně po konzultaci s generálním ředitelem změnilo své stanovisko (10. března 1969) a doporučilo Šternera i Kašeho ponechat ve funkcích dočasně do konce roku.¹⁵¹ Osazenstvo závodu však proti takovému opatření protestovalo a plénium Podnikového výboru ROH se proti němu postavilo rovněž (26. března 1969).¹⁵² Rada pracujících tak navzdory komunistické většině členů nerespektovala doporučení Podnikového výboru KSČ a postupovala naopak v souladu s názory zaměstnanců i odborů. Podnikový výbor KSČ takový autonomní postup rady nijak nerozporoval, protože sám chápal jeho opodstatnění.

Odvolaní funkcionáři však měli vysoce postavené zastánce přesahující svým vlivem rámec podniku,¹⁵³ zejména bývalého tajemníka Městského výboru KSČ v Plzni (pověřeného dohledem na továrnu Škoda) Jana Prnku.¹⁵⁴ Na obranu svých

147 Emil Šternér (narozen 4.5.1913), v letech 1927–1930 se vyučil elektromechanikem, 1930–1935 pracoval jako elektromontér v Praze a Mladé Boleslavi, od roku 1936 frézař ve Škodě Plzeň. Od roku 1949 zaměstnán tamtéž jako kádrový referent, od roku 1955 vedoucí kádrového odboru, od roku 1965 personální ředitel. Člen KSČ od roku 1945, od roku 1954 člen Celozávodního výboru KSČ ve Škodě Plzeň. (*Tamtéž*, Kádrový materiál, 25.3.1969.)

148 Ing. Alois Kaše (narozen 9.1.1917), v letech 1931–1933 se vyučil strojním zámečníkem, 1937–1938 technický úředník ve Škodě Plzeň, roku 1946 absolvoval Vysokou školu báňskou v Ostravě. Od roku 1948 vedoucí dílny ve Škodě Plzeň, od roku 1951 tamtéž ředitel závodu Kovárna, od roku 1956 hlavní inženýr podniku, od roku 1957 technický náměstek podnikového ředitele, od roku 1962 investiční náměstek, od roku 1965 investiční ředitel. (*Tamtéž*.)

149 Václav Klail (narozen 21.9.1914), původně soustružník, od roku 1936 zaměstnán ve Škodových závodech v Plzni, člen KSČ od roku 1945. Od roku 1950 zástupce vedoucího pomocné výroby, později náměstek podnikového ředitele, člen byra Městského výboru KSČ v Plzni, od roku 1969 generální ředitel Škoda Plzeň, od roku 1971 člen ÚV KSČ. (*Tamtéž*.)

150 *Tamtéž*, k. 5, sign. 80, zápis ze 4. řádné schůze Rady pracujících Škoda Plzeň 31.3.1969.

151 *Tamtéž*, k. 2, sign. 167, Postup stranických orgánů a PV KSČ Škoda ve vztahu k ustavení činnosti rady pracujících, 19.5.1969.

152 *Tamtéž*, k. 14, sign. 219, zápis ze schůze Podnikového výboru ROH Škoda Plzeň 26.3.1969.

153 Viz PRNKA, Jan: Rozhodla rada pracujících uváženě? In: *Škodovák*, roč. 40, č. 30 (15.3.1969), s. 2.

154 JUDr. Jan Prnka (narozen 5.11.1931), původně obuvník, člen KSČ od roku 1947. V letech 1950–1953 vystudoval Vysokou školu politických a hospodářských věd (obor právo), v letech 1953–1958 působil v aparátu Ústředního výboru Československého svazu mládeže (ČSM), 1958–1960 vedoucí tajemník Krajského výboru ČSM v Olomouci a od roku 1960 předseda KV ČSM v Plzni, v letech 1966–1968 tajemník Městského výboru KSČ v Plzni

exponentů proto vystoupil Městský výbor KSČ v Plzni i Západočeský krajský výbor KSČ, které začaly po Podnikovém výboru KSČ Škoda Plzeň vyžadovat, aby si prostřednictvím stranické skupiny vynutil principiální poslušnost rady pracujících v kádrových otázkách. Odstavení manažeři si rovněž stěžovali u místopředsedy české vlády Ladislava Adamce. Západočeský krajský výbor KSČ proto začal incident vyšetřovat po vnitrostranické linii a obvinil 6. května 1969 všechny stranické orgány v podniku, že nerespektovaly jeho usnesení z 25. března a neprosadily sporné kandidáty do funkcí. V továrně mělo být provedeno komplexní šetření práce stranických orgánů ve vztahu ke společenským organizacím a samosprávě a o výsledku měl být informován sekretariát Ústředního výboru KSČ.¹⁵⁵

Podnikový výbor KSČ Škoda Plzeň vznikl jako zcela nový celopodnikový orgán v červenci 1968, kdy vrcholil takzvaný obrodný proces. Pod vedením inženýra Františka Blažka¹⁵⁶ patřil k hlavním baštám reformního komunismu v západočeském regionu. Opíral se přitom především o podřízené celozávodní výbory (CZV) KSČ některých provozů s vysokou koncentrací technické inteligence – zejména Generální ředitelství Škoda Plzeň, Jaderné elektrárny a Elektrotrakce Doudlevec.¹⁵⁷ Také Podnikový výbor ROH Škoda Plzeň byl zvolen v listopadu 1968 jako nový orgán, jenž nahrazoval starší organizační složky odborů na úrovni podniku, a za staronového předsednictví inženýra Jiřího Kleknera¹⁵⁸ ještě posílil proreformní akcenty dosavadní politiky škodovackých odborů.¹⁵⁹ Obě instituce se v nastalém konfliktu stavěly jednoznačně na stranu rady pracujících a dle svých možností hájily její autonomii. Argumentovaly přitom jak absentující odborností obou kandidátů a nepříznivým

pro Škodu Plzeň, člen předsednictva Západočeského krajského výboru KSČ. (SOA v Plzni, f. KSČ – Podnikový výbor n. p. Škoda Plzeň, k. 3, inv. č. 2, zápis z konference Podnikového výboru KSČ Škoda Plzeň 13.3.1965.)

155 *Tamtéž*, f. KSČ – západočeský krajský výbor Plzeň, k. 179, inv. č. 1364, zápis ze schůze předsednictva Západočeského krajského výboru KSČ 25.3.1969; *tamtéž*, k. 180, inv. č. 1372, zápis ze schůze předsednictva Západočeského krajského výboru KSČ 9.6.1969.

156 Ing. František Blažek (narozen 23.1.1932), původně truhlář, v roce 1968 vedoucí skupiny komplexního svodného plánu Škoda Plzeň. Člen KSČ od roku 1954, místopředseda Celozávodního výboru KSČ Generálního ředitelství Škoda Plzeň, v letech 1968–1969 předseda Podnikového výboru KSČ Škoda Plzeň. (*Tamtéž*, f. Revoluční odborové hnutí – podnikový výbor Škoda Plzeň, Podniková rada pracujících Škoda Plzeň, k. 14, návrh složení členů Celozávodního výboru KSČ Generálního ředitelství Škoda Plzeň pro volební období 1968–1969 z 29.2.1968.)

157 *Tamtéž*, f. KSČ – západočeský krajský výbor Plzeň, k. 14, sign. 186, Zpráva o stranickém šetření politicko-hospodářské situace ve Škoda Plzeň, provedeném na základě usnesení pléna KV KSČ Plzeň, 13.11.1969.

158 Ing. Jiří Klekner (narozen 7.10.1929), původně soustružník, člen KSČ od roku 1948. V roce 1950 byl vyslán do dělnické přípravy, roku 1956 absolvoval Vysokou školu strojní a elektrotechnickou v Plzni a nastoupil do Závodů V. I. Lenina v Plzni. Od počátku 60. let člen Podnikového výboru KSČ ZVIL, v roce 1968 předseda Oborové komise ÚVOS VHJ Škoda, v letech 1968–1970 předseda Podnikového výboru ROH Škoda Plzeň. (*Tamtéž*, f. KSČ – Podnikový výbor n. p. Škoda Plzeň, k. 2, inv. č. 2, zápis z konference Podnikového výboru KSČ Škoda Plzeň 7.3.1964.)

159 Dělat politiku za účasti lidu. In: *Škodovák*, roč. 39, č. 93 (19.11.1968), s. 1.

veřejným míněním vůči nim, tak i tím, že práva rady jsou garantována statutem, který oficiálně schválilo ministerstvo. Podnikový výbor KSČ dokonce místo toho, aby prosazoval urgované rozhodnutí krajského výboru KSČ, raději revokoval své vlastní předchozí usnesení a uvedl tak své váhavé stanovisko plně do souladu s radou pracujících. Pokusil se přitom přesvědčit krajský výbor, že rada postupuje správně.¹⁶⁰

Stranická skupina se sama hájila tím, že předchozí usnesení Západočeského krajského výboru KSČ bylo formulováno pouze jako doporučení a bylo podniku sděleno pouze ústně, takže je zdejší funkcionáři za daných okolností nemohli chápat jako příkaz. Někteří komunističtí členové rady dokonce otevřeně zpochybňovali svou povinnost hlasovat v souladu s usnesením nadřízeného orgánu a nechali se slyšet, že i kdyby správně pochopili usnesení krajského výboru, museli by „diskutovat o tom, jak ho zajišťovat. Nejde přece o vytvoření bloku komunistů v radě pracujících jako hlasovací mašinerie, ale [o to] umět [bezpartijním členům rady] vysvětlit, proč to [rozhodnutí] děláme.“¹⁶¹ V čisté podobě se tak odhalovala skutečnost, že oba závazky členů stranické skupiny (stranický a odborný) mohou být sladěny jen prostřednictvím trpělivého uplatňování sofistikovanějších nástrojů vyjednávání. Celý konflikt se značně vlekl a skončil až za zcela odlišných politických poměrů v červenci 1969. Rada nakonec potvrdila jmenování obou sporných činitelů do funkcí, ale u personálního ředitele Šternera tak učinila jen na přechodné období, než bude nalezen vhodnější kandidát.¹⁶²

Téměř půl roku trvající zákulisní přetahování o jmenování náměstků ředitele ve Škodě Plzeň jasně dokazuje, že mechanismus obsazování funkcí vytvořený po vzniku rad pracujících nebyl již ryze direktivní a centrální povahy. V případě konfliktu se však v porovnání s kádrovou praxí předlednového období jevil jako značně neefektivní až nefunkční.

Politizace podnikových samospráv po okupaci v srpnu 1968

Veškeré pravomoci samospráv vycházely pouze z výše citovaného usnesení vlády. Jejich další činnost proto plně závisela na tom, v jaké podobě bude přijat připravovaný zákon o socialistickém podniku. Po srpnové okupaci přitom vedoucí představitelé komunistické strany pozvolna měnili svůj původní pozitivní přístup k samosprávám a začali preferovat pro řešení hospodářských obtíží jiné nástroje, zejména centrální byrokratický aparát, jehož vliv (otřesený po lednu 1968) se počal pozvolna obnovovat. Čtyřicátého října 1968 vláda z podnětu svého místopředsedy Lubomíra Štrougala vydala komuniké, ve kterém prohlásila rady pracujících

160 SOA v Plzni, f. KSČ – Podnikový výbor n. p. Škoda Plzeň, k. 17, inv. č. 3, zápis z mimořádné schůze pléna Podnikového výboru KSČ Škoda Plzeň 19.5.1969.

161 *Tamtéž*, k. 4, sign. 29, zápis ze schůze stranické skupiny při Radě pracujících Škoda Plzeň 3.7.1969, výrok Jindřicha Larvy; *tamtéž*, k. 14, sign. 77, zápis ze schůze stranické skupiny při Radě pracujících Škoda Plzeň 13.7.1969.

162 *Tamtéž*, k. 4, sign. 29, Protokol o hlasování Podnikové rady pracujících Škoda Plzeň 9.7.1969.

Návštěva předsedy Národního shromáždění Josefa Smrkovského v podniku Škoda Plzeň 5. prosince 1968 (Státní oblastní archiv v Plzni, fond Škodovácká alba)

za experiment a rozšiřování samospráv do dalších podniků za nežádoucí.¹⁶³ Text vyvolal znepokojené reakce v průmyslových podnicích po celé republice. Předseda vlády Oldřich Černík proto nakonec musel dikci prohlášení zmírnit a svá stanoviska vysvětlovat vedení Ústřední rady odborů.¹⁶⁴

Zároveň s oslabením podpory centrálních politických orgánů si aktivisté samosprávného hnutí začali uvědomovat, že realizaci původního záměru budou muset prosadit sami a za užití nátlakových prostředků. Někteří z nich také pochopili, že samosprávy představují velmi výhodný nástroj, jehož prostřednictvím lze vzdorovat opětovnému mocenskému posilování centrálního státního aparátu, které bylo s přibývajícími měsíci po okupaci stále patrnější.¹⁶⁵ Jiní dokonce urychleně zakládali rady pracujících, aby tak veřejně demonstrovali, že jejich podnik podporuje

163 NA, f. Úřad předsednictva vlády Praha, usnesení vlády, záznam ze schůze československé vlády 24.10.1968.

164 VOA, f. Ústřední rada odborů – Pléna, k. 42, inv. č. 97, zápis z plenární schůze ÚRO 5.–6.12.1968, referát Karla Poláčka.

165 SOA v Plzni, f. Revoluční odborové hnutí – podnikový výbor Škoda Plzeň, Podniková rada pracujících Škoda Plzeň, k. 4, sign. 29, Protokol z poradní schůzky rad pracujících a přípravných výborů v Plzni 9.–10.1.1969, projev Rudolfa Slánského.

polednové stranické vedení.¹⁶⁶ Původně ryze ekonomický projekt samospráv se proto začal stávat prvořadým politickým tématem. Představoval jednu z klíčových sporných otázek oddělujících stoupence programu reformního komunismu od těch, kteří byli ochotni v zájmu stabilizace pookupační politické a hospodářské situace přistoupit k redukci reformem. Politický význam samospráv na podzim 1968 chápaly již v plné míře i další složky společnosti, které nebyly spojené přímo s průmyslovým prostředím. Definitivní legalizaci rad pracujících proto zahrnuli mezi své požadavky například i stávkující studenti v listopadu 1968.¹⁶⁷

Průmyslové samosprávy začaly s narůstajícím pocitem ohrožení vzájemně koordinovat svůj postup a cíleně spolupracovat též se spřátelenými intelektuály i politiky. Pořádaly konference s odborníky na teorii řízení a zvaly na návštěvy do továren přední představitele reformního křídla komunistické strany. Neformálním centrem, kolem kterého se soustředila největší část hnutí, se stala Rada pracujících Škoda Plzeň. Předurčily ji k tomu v první řadě úspěchy v dosavadní práci, tedy oficiálně schválený statut a legálně provedený konkurz na ředitele. Situaci samosprávy ve Škodě Plzeň bezpochyby usnadňovalo, že ředitelství podniku mělo v letech 1965 až 1968 postavení generálního ředitelství VHJ, a proto na rozdíl od některých jiných továren Škoda Plzeň stála v úřední hierarchii o stupeň výše a vyjednávala bez byrokratického mezičlánku přímo s ministerstvem.¹⁶⁸

Desítky podniků se od podzimu 1968 obracely na plzeňskou radu pracujících s prosbami o konzultace a zaslání kopií jejích programových dokumentů.¹⁶⁹ A mnohé z nich převzaly plzeňský statut jako vzor pro ustavení vlastních rad pracujících.¹⁷⁰ Tato síť spolupracujících samospráv sahala ze západních Čech na celé území republiky. Její jádro navazovalo na starší vazby v rámci někdejšího meziválečného koncernu Škodových závodů i uvnitř aktuální VHJ Škoda,¹⁷¹ tento rámec se ale díky obrovské publicitě plzeňských aktivit ještě výrazně rozšířil.

Škoda Plzeň měla však ještě další předpoklady pro roli lídra samosprávného hnutí. Podnik zaměstnával téměř padesát tisíc pracovníků a plnil množství významných zahraničních zakázek, včetně řady politicky prioritních pro Sovětský svaz.¹⁷² Během padesátých a šedesátých let se navíc právě z tohoto podniku rekrutovaly desítky

166 *Tamtéž*, projev Gustava Lesyka.

167 Viz PAŽOUT, Jaroslav: *Mocným navzdory: Studentské hnutí v šedesátých letech 20. století*. Praha, Prostor 2008, s. 123–143.

168 SOA v Plzni, f. Revoluční odborové hnutí – podnikový výbor Škoda Plzeň, Podniková rada pracujících Škoda Plzeň, k. 2, sign. 251, Zpráva o prvních krocích k realizaci teorie podnikání v nových podmínkách, 14.10.1968.

169 *Tamtéž*, k. 1, sign. 228, dopis generálního ředitele oborového podniku Škoda Jana Martináka řediteli národního podniku ČKD Dukla Josefu Ježkovi z 30.10.1968.

170 *Tamtéž*, k. 3, sign. 230, Zpráva o plnění usnesení ze schůze Rady pracujících Škoda Plzeň 31.10.1968, z 13.12.1968.

171 Statut samosprávy vytvořený ve Škodě Plzeň byl již v létě 1968 hojně užíván jako vzor v dalších podnicích VHJ (*tamtéž*, k. 1, sign. 228, dálnopis Oborové komise ÚVOS Škoda Plzeň zasláný místopředsedovi ÚVOS kovoprůmyslu v Praze z 31.7.1968).

172 V roce 1968 měl podnik Škoda Plzeň celkem 47 955 pracovníků, z toho 30 138 (62,85 procent) dělníků, 13 056 (27,23 procenta) inženýrsko-technických pracovníků (ITP)

Josef Smrkovský rozmlouvá s dělníky plzeňské Škodovky 5. prosince 1968
(Státní oblastní archiv Plzeň, fond Škodovácká alba)

funkcionářů, kteří přicházeli na vedoucí místa na ministerstvu strojírenství i v jiných hospodářských a odborových institucích. Mezi nejvýznamnější z nich patřil například předseda Ústřední rady odborů a člen předsednictva Ústředního výboru KSČ Karel Poláček,¹⁷³ člen předsednictva ÚV KSČ Jan Piller¹⁷⁴ či tajemník ÚV KSČ Václav Pašek.¹⁷⁵ Provázanost podniku s vysokou hospodářskou politikou byla tedy tradiční. Podnik měl i vlastní poslance. Například v průmyslovém výboru Národního shromáždění jeho zájmy hájil bývalý ředitel Výzkumného a zkušebního ústavu Škoda

a 3693 (7,7 procent) administrativní pracovníky (*tamtéž*, k. 10, sign. 18, Rozbor národního podniku Škoda za období 1960–1968, červenec 1969).

173 Karel Poláček (7.7.1913–28.10.1976), v letech 1953–1965 ministr (těžkého, všeobecného) strojírenství, 1968–1969 předseda ÚRO, 1969–1970 předseda Ústřední rady Československého ROH a člen předsednictva ÚV KSČ (viz ANEV, Petr – BÍLÝ, Matěj (ed.): *Biografický slovník vedoucích funkcionářů KSČ (1921–1989)*. Praha, Academia 2018, s. 202–205).

174 Jan Piller (4.7.1922–20.10.1995), v letech 1962–1965 místopředseda vlády pro průmysl, 1968–1971 člen předsednictva ÚV KSČ, 1970–1971 předseda Ústřední rady Československého ROH. V letech 1968–1969 předsedal komisi pro prošetření politických procesů 50. let. V roce 1971 odstaven z významnějších politických funkcí. V 90. letech vyšetřován pro účast na pokusu o sestavení prookupační dělnicko-rolnické vlády v srpnu 1968. (*Tamtéž*, s. 185–189.)

175 Václav Pašek (12.4.1903–14.11.1968), v letech 1953–1956 tajemník ÚV KSČ, 1957–1968 tajemník ÚRO (*tamtéž*, s. 148–151).

Plzeň Josef Proškovec.¹⁷⁶ Díky specifickému postavení svého podniku také zdejší samospráva snadno dosáhla toho, že se v březnu 1969 jejím externím odborným členem stal osobně ministr průmyslu české vlády František Čihák.¹⁷⁷ Taková pocta nebyla zdaleka obvyklá.

Plzeňská rada pracujících si tak cílevědomě budovala své kontakty k zákonodárným sborům i exekutivě. Spolupracovala však i s čelným představitelem reformního proudu v komunistické straně Josefem Smrkovským. Ten s radou v prosinci 1968 konzultoval svůj postup v průmyslových záležitostech před blížícím se plenárním zasedáním Ústředního výboru KSČ.¹⁷⁸ Na podporu Smrkovského dokonce na konci roku 1968 rada pracujících společně s Podnikovým výborem KSČ Škoda Plzeň rozeslala výzvu všem slovenským průmyslovým závodům. Požadovala v ní, aby nedopustily zneužití problematiky rovnosti národů k odstranění politika, k němuž má dělnictvo důvěru, z funkce předsedy Národního shromáždění. Rada udržovala též čilé přátelské styky se Svazem československých spisovatelů, který v ní viděl hlavního mluvčího samosprávného hnutí.¹⁷⁹ Z výše uvedeného je patrné, že podnik disponoval prostředky a kontakty, které byly nezbytné k zahájení politické kampaně za definitivní legalizaci samospráv.

První významnější schůzka zástupců samospráv se konala ve formátu besedy 15. října 1968 v Praze v redakci deníku *Práce* a vzbudila negativní odezvu některých čelných politiků, včetně předsedy vlády Oldřicha Černíka.¹⁸⁰ Další setkání pak připravil Ústřední výbor Odborového svazu pracovníků v kovoprůmyslu na 30. října.¹⁸¹ Před projednáváním hospodářského programu Ústředního výboru KSČ zorganizovala Škoda Plzeň dne 6. prosince schůzi rad pracujících některých významnějších podniků.

176 Ing. Josef Proškovec, CSc. (narozen 15.8.1927), v roce 1951 absolvoval ČVUT v Praze, posléze ředitel Ústředního výzkumného a zkušebního ústavu Škoda, v letech 1964–1968 poslanec Národního shromáždění (*SOA v Plzni*, f. Revoluční odborové hnutí – podnikový výbor Škoda Plzeň, Podniková rada pracujících Škoda Plzeň, k. 4, sign. 29, kádrový materiál, 25.3.1969).

177 Ing. František Čihák (narozen 23.4.1921), v letech 1965–1968 náměstek ministra těžkého průmyslu, v roce 1968 náměstek ministra národohospodářského plánování, v roce 1969 ministr průmyslu (*tamtéž*, k. 5, sign. 80, zápis ze 4. řádné schůze Rady pracujících Škoda Plzeň 31.3.1969).

178 Viz SMRKOVSKÝ, Josef: Rád se budu do Škodovky vracet. In: *Škodovák*, roč. 39, č. 99 (10.12.1968), s. 1.

179 *SOA v Plzni*, f. Revoluční odborové hnutí – podnikový výbor Škoda Plzeň, Podniková rada pracujících Škoda Plzeň, k. 3, sign. 226, Korespondence Rady pracujících Škoda Plzeň se Základní organizací KSČ Svazu československých spisovatelů, prosinec 1968 – leden 1969.

180 Sešli se zde zástupci podniků ČKD Elektrotechnika, ČKD Naftové motory, Tesla Strašnice, Škoda Plzeň, Motorlet Jinonice a Potrubí Praha. Přítomni byli též pracovníci ÚRO a Ekonomického ústavu ČSAV. (*Tamtéž*, k. 16, sign. 222, opis vyjádření redakce deníku *Práce* k dopisu Oldřicha Černíka z 8.11.1968.)

181 Schůzky se účastnili zástupci podniků Škoda Plzeň, ČKD Elektrotechnika, ČKD Naftové motory, Tesla Strašnice, Motorlet Jinonice a Potrubí Praha, dále zástupci ÚRO a Ekonomického ústavu ČSAV (*NA*, f. Úřad předsednictva vlády Praha, registratura, k. 97, sp. zn. 207-6-1, vyjádření redakce *Práce* zasláné předsedovi vlády Oldřichu Černíkovi 8.11.1968).

Zaměstnanci podniku Škoda Plzeň nadšeně vítají Josefa Smrkovského 5. prosince 1968 (Státní oblastní archiv v Plzni, fond Škodovácká alba)

Na dny 9. a 10. ledna 1969 pak svolala do Závodního klubu Škoda (dnešní Měšťanské besedy) v Plzni celostátní sjezd zástupců podnikových rad pracujících a přípravných výborů.¹⁸²

Šlo o největší akci svého druhu v Československu let 1968–1969. Sjezdu se zúčastnilo přibližně čtyři sta delegátů z celkem 183 podniků, z toho v 94 podnicích byly již samosprávy ustaveny, ostatní o takový krok teprve usilovaly (přípravné výbory, sympatizující organizace ROH). Řada dalších samospráv navíc své zástupce na sjezd nevyslala, protože se o něm dozvěděla až dodatečně z tisku.¹⁸³ Později v březnu 1969 evidoval Institut řízení 133 ustavené rady pracujících a dalších 117 přípravných výborů. Celkem se tehdy do hnutí samospráv zapojilo asi 250 podniků. Největší část samospráv a přípravných výborů vznikla v oboru strojírenství (76) a spotřebního

¹⁸² Zasedá parlament rad pracujících. In: *Práce* (10.1.1969), s. 3.

¹⁸³ SOA v Praze, f. Sázavan, národní podnik, k. 18, inv. č. 42, dopis Rady pracujících Škoda Plzeň národnímu podniku Sázavan Zruč nad Sázavou ze 14.1.1969; SOA v Plzni, f. Revoluční odborové hnutí – podnikový výbor Škoda Plzeň, Podniková rada pracujících Škoda Plzeň, k. 4, sign. 295, dopis předsedy Rady pracujících Zbrojovka Vsetín Radě pracujících Škoda Plzeň z 16.1.1969.

průmyslu (64), ostatní odvětví byla zastoupena spíše okrajově.¹⁸⁴ Hnutí přitom na přelomu let 1968 a 1969 velice dynamicky rostlo, což prokazují údaje Ústřední rady odborů, které ještě počátkem prosince zaznamenaly jen 78 rad pracujících.¹⁸⁵

Plzeňského lednového sjezdu se účastnili pozorovatelé Ústřední rady odborů a vystoupili na něm kromě delegátů podniků též přední teoretici manažerského oboru z vědeckých institucí. Většina referátů byla zaměřena na praktické otázky činnosti samospráv a problém jejich definitivní legalizace. Někteří řečníci otevírali však i perspektivní otázky, čím by se samosprávy v budoucnu mohly stát. Zástupce ředitele Ekonomického ústavu ČSAV Čestmír Kožušník¹⁸⁶ například varoval, že samotné ustavení rad pracujících ještě automaticky neznamená demontáž centrálního direktivního systému řízení hospodářství, a že pokud rady nebudou zasazeny do zcela nového ekonomického prostředí, stanou se jen další složkou dosavadní byrokratické struktury.¹⁸⁷ Vyzdvihnout v tomto směru je třeba také projev Rudolfa Slánského mladšího,¹⁸⁸ zastupujícího podnik ČKD Praha – Naftové motory, který propagoval rozšíření rad pracujících i na další organizační úrovně uvnitř podniků i nad nimi (mezipodnikové integrace). Vznikla by tak hierarchická samosprávná struktura sahající od jednotlivých dílen a závodů až po Národní shromáždění, která by bránila centrálnímu státnímu aparátu v demontáži výsledků reformněkomunistické politiky. Slánský si přitom uvědomoval, že dokud se nezmění model politické moci, nezmění se ani logika jejích zásahů do ekonomiky. Chápal proto rady pracujících jako experiment, který sice může v daném historickém okamžiku selhat,

184 SOA v Plzni, f. Revoluční odborové hnutí – podnikový výbor Škoda Plzeň, Podniková rada pracujících Škoda Plzeň, k. 16, sign. 280, Výsledky průzkumu Institutu řízení v Praze o radách pracujících, 5.6.1969; BARTA, M.: Podnikové rady pracujících jako společenské hnutí (viz pozn. 51).

185 VOA, f. Ústřední rada odborů – Sekretariát, k. 364, inv. č. 1414, Přehled o ustavených radách pracujících, 1.12.1968.

186 Doc. ing. Čestmír Kožušník, CSc. (30.10.1928–1.10.2010), v roce 1951 absolvoval Vysokou školu politickou a sociální, v letech 1952–1955 studoval Vysokou stranickou školu v Moskvě, 1958–1970 pracovník Ekonomického ústavu ČSAV, mj. ve funkci zástupce ředitele ústavu. Od roku 1963 se podílel na přípravě ekonomické reformy, roku 1970 vyloučen z KSČ, v letech 1973–1988 pracovník v cenovém odboru ČKD Dukla, od roku 1988 pracovník Prognostického ústavu ČSAV. (Viz HRDLÍČKOVÁ, Zuzana: *Přínos Čestmíra Kožušníka českému ekonomickému myšlení (v kontextu diskuze o plánu a trhu)*. Rukopis disertační práce, obhájené na Ekonomicko-správní fakultě Masarykovy univerzity v Brně v roce 2011.)

187 SOA v Plzni, f. Revoluční odborové hnutí – podnikový výbor Škoda Plzeň, Podniková rada pracujících Škoda Plzeň, k. 4, sign. 29, Protokol z poradní schůzky rad pracujících a přípravných výborů v Plzni 9.–10.1.1969, projev Čestmíra Kožušníka.

188 Ing. Rudolf Slánský ml. (6.2.1935–17.4.2006), syn generálního tajemníka ÚV KSČ Rudolfa Slánského, po procesu s otcem v roce 1952 byl internován. Později pracoval v dělnických profesích, při zaměstnání vystudoval gymnázium a ČVUT, pracoval v ČKD Naftové motory, roku 1964 vstoupil znovu do KSČ, v letech 1968–1969 propagátor dělnických samospráv. Roku 1969 vyloučen z KSČ, v roce 1977 signatář Charty 77, představitel reformního komunistického hnutí Obroda, v letech 1990–1996 velvyslanec v SSSR a Rusku, 1997–2004 velvyslanec na Slovensku.

ale přesto do budoucna ukáže, jak proti byrokratismu postupovat.¹⁸⁹ Pozoruhodné je, že někteří účastníci vnímali sjezd samospráv jako projev masového revolučního hnutí podobného charakteru a významu, jakým byl v únoru 1948 sjezd závodních rad.¹⁹⁰

Delegáti na sjezdu se shodli v tom, že je nezbytné společnými silami prosazovat co nejrychlejší přijetí zákona o socialistickém podniku. Vydali v tomto duchu také společné prohlášení, v němž argumentovali podporou souhrnného množství svých bezmála devíti set tisíc zaměstnanců. Prohlášení mělo značně sebevědomý tón a obsahovalo dokonce některé pasáže, které se daly interpretovat jako výhrůžky. Autoři si v něm zejména stěžovali, že vláda vůbec s radami pracujících situaci nekonzultovala a neposlala jim osnovu zákona o socialistickém podniku k připomínkám.

Požadovali plošné zřízení rad pracujících ve všech podnicích a neospravedlňovali je již jen podnikatelskou funkcí, ale obecným právním nárokem zaměstnanců, když deklarovali: „Považujeme právo na samosprávu za nezadatelné právo socialistického výrobce.“ Chtěli si rovněž vymoci, aby zákon do budoucna neuzavíral cestu k rozšiřování „samosprávného principu všemi směry“, tedy nejen do dílen a závodů, ale též do nadpodnikových integrací.¹⁹¹ Tím by ovšem samosprávné hnutí opustilo původní pole vymezené předpokládanou podnikatelskou funkcí a začalo by konkurovat politickým strukturám.

Na sjezdu se rovněž ustavil stálý koordinační výbor, který měl následně řídit jednání samospráv se státními a odborovými institucemi. Složen byl ze zástupců třidvaceti neaktivnějších podniků a vědeckých ústavů.¹⁹² Koordinačním centrem

Delegace Svazu československých spisovatelů při jednání s Podnikovou radou pracujících Škoda Plzeň 27. března 1969 (Státní oblastní archiv v Plzni, fond Škodovácká alba)

189 SOA v Plzni, f. Revoluční odborové hnutí – podnikový výbor Škoda Plzeň, Podniková rada pracujících Škoda Plzeň, k. 4, sign. 29, Protokol z poradní schůzky rad pracujících a přípravných výborů v Plzni 9.–10.1.1969, projev Rudolfa Slánského.

190 NA, f. Úřad předsednictva vlády Praha, registratura, k. 97, sp. zn. 207-6-1, dopis Ladislava Šupky Alexandru Dubčekovi z 15.1.1969.

191 SOA v Plzni, f. Revoluční odborové hnutí – podnikový výbor Škoda Plzeň, Podniková rada pracujících Škoda Plzeň, k. 2, sign. 256, Stanovisko shromáždění zástupců rad pracujících a přípravných výborů, 10.1.1969.

192 Výbor tvořili zástupci těchto podniků a ústavů: Bytex Vratislavice nad Nisou, Škoda Plzeň, Slovnaft Bratislava, Nová huť Klementa Gottwalda (NHKG) Ostrava-Kunčice, Východoslovenské železářny (VSŽ) Košice, Bučina Zvolen, Závody přesného strojírenství (ZPS) Gottwaldov, Východočeské chemické závody (VCHZ) Pardubice, Letov Letňany, Okresní stavební podnik (OSP) Ústí nad Labem, Důl Pohraniční stráž Sokolov, Železářny Bílá

v české části republiky se stala Škoda Plzeň, na Slovensku pak Slovnaft Bratislava. Samosprávy byly však téměř výlučně českým fenoménem, na Slovensku jich působilo jen 5,15 procent z celkového počtu.¹⁹³ Koordinační výbor vedl člen Rady pracujících Škoda Plzeň Jan Hrabě.¹⁹⁴ Na některá jednání však docházel osobně též předseda plzeňské rady Arnošt Komárek či její jednatel Vojtěch Filip.¹⁹⁵

V následujících týdnech a měsících se zástupci samospráv účastnili četných schůzek s vedením Ústřední rady odborů, průmyslovým výborem Federálního shromáždění, Českou národní radou i příslušnými ministry. Svá stanoviska prosazovali na odborových sjezdech a propagovali je v tisku.¹⁹⁶ Aktivita samosprávy plzeňské Škodovky provokovaly některé představitele komunistické strany a vlády, kteří se začali obávat, že se z rad pracujících stane nekontrolovatelný nátlakový prostředek.¹⁹⁷ Podobné názory přitom začali projevovat i někteří čelní představitelé reformního proudu, zejména předseda (federální) vlády Oldřich Černík.¹⁹⁸ Rada pracujících Škoda Plzeň se proti takovým nařčením pokoušela hájit poukazem na to, že její činnost je zcela legální a že pouze koordinuje odbornou diskusi k připravovanému zákonu.

Menší sjezdy samospráv, organizované zpravidla na půdorysu jednoho generálního ředitelství VJH či na principu regionální kooperace, se později odehrávaly také

Cerekev Hrádek u Rokycan, Československý průmysl trvanlivého pečiva Praha, Turčanské strojírny Martin, Západomoravské strojírny Třebíč, Strojářské a metalurgické závody (SMZ) Dubnica nad Váhom, Průmysl Praha, Ekonomický ústav ČSAV Praha, Sociologická společnost Praha, Slovenské loděnice Komárno, Tesla Ostrava, Výzkumný ústav telekomunikací Praha, Závod Slovenského národního povstání (ZSNP) Žiar nad Hronom (*tamtéž*).

193 *Tamtéž*, k. 16, sign. 280, Výsledky průzkumu Institutu řízení v Praze o radách pracujících, 5.6.1969.

194 Ing. Jan Hrabě (narozen 19.7.1929), v letech 1947–1951 vystudoval Vysokou školu strojního inženýrství, od roku 1951 konstruktér ve Škodě Plzeň, v letech 1962–1968 samostatný výzkumný pracovník Ústředního výzkumného ústavu Škoda Plzeň, v letech 1965–1968 zároveň vykonával funkce v ROH na závodní úrovni, v roce 1968 předseda komise pro zpracování připomínek ke statutu rady pracujících (*tamtéž*, k. 6, sign. 275, Posudky na kandidáty do Rady pracujících Škoda Plzeň, 4.10.1968).

195 Ing. Vojtěch Filip (narozen 21.12.1930), v roce 1949 absolvoval obchodní akademii, od roku 1958 pracoval jako účetní ve Škodě Plzeň, v letech 1959–1964 při zaměstnání vystudoval Vysokou školu ekonomickou, 1966–1968 vedoucí výhledového plánu odbytu v obchodně-hospodářském oddělení generálního ředitelství, kandidát Podnikového výboru KSČ Škoda Plzeň (*tamtéž*, k. 6, sign. 275, Posudky na kandidáty do Rady pracujících Škoda Plzeň, 4.10.1968).

196 *Tamtéž*, k. 2, sign. 256, usnesení 1. pracovní schůze koordinační skupiny rad pracujících 21.1.1969 v Praze; *tamtéž*, k. 5, sign. 92, Zpráva o činnosti předsednictva rady pracujících od 6.1.1969 do 31.3.1969.

197 NA, f. Úřad předsednictva vlády Praha, registratura, k. 97, sp. zn. 207-6-1, dopis Ladislava Šupky Alexandru Dubčekovi z 15.1.1969.

198 *Tamtéž*, vyjádření redakce deníku *Práce* zaslané předsedovi vlády Oldřichu Černíkovi z 8.11.1968; SOA v Plzni, f. Revoluční odborové hnutí – podnikový výbor Škoda Plzeň, Podniková rada pracujících Škoda Plzeň, k. 16, sign. 222, opis dopisu předsedy vlády Oldřicha Černíka zaslaného předsedovi ÚRO Karlu Poláčkovi z 5.11.1968; *tamtéž*, k. 1, sign. 228, dopis Rady pracujících Škoda Plzeň předsedovi vlády Oldřichu Černíkovi z 22.11.1968.

v jiných částech republiky. Šestadvacátého února 1969 se například v Šumperku uskutečnila schůzka zástupců šesti rad pracujících a přípravných výborů sdružených v koncernu Kovohutě Praha.¹⁹⁹ Ve dnech 13. a 14. května se pak konala v Trojanovicích u Frenštátu konference o samosprávách, které se účastnilo osmnáct podniků generálního ředitelství VJH Závodů silnoproudé elektrotechniky (ZSE). V jejich okruhu bylo již ustaveno dvanáct podnikových rad, které si zvolily společný koordinační výbor.²⁰⁰

První osnova zákona o socialistickém podniku pocházela z července 1968. Počítalo se s tím, že bude nejprve projednána na prosincovém plénu Ústředního výboru KSČ a následně nejpozději do konce března 1969 schválena Národním shromážděním.²⁰¹ Vláda sice již v říjnu 1968 označila samosprávy za experiment a snažila se zastavit jejich další šíření, osnova zákona o socialistickém podniku však stále obsahovala klíčové pravomoci rad pracujících a kodifikovala demokratický způsob jejich volby.²⁰² Pozdější návrhy zákona začaly na přelomu let 1968 a 1969 rozlišovat tři různé druhy podniků: společenský (základní typ), veřejný (na jehož provozu existoval celospolečenský zájem) a účastnický (založený jinými podniky). U posledních dvou kategorií měl být samosprávný charakter rad pracujících omezen, zaměstnanci měli mít garantovanou možnost volit pouze třetinu míst v radě, zatímco ostatní členy měli jmenovat zřizovatelé.²⁰³ Zástupci samospráv takovou diferenciaci odmítali a požadovali, aby zaměstnanci všech podniků měli stejná práva.²⁰⁴

Celostátní sjezd zástupců podnikových rad pracujících a přípravných výborů v Plzni ve dnech 9. a 10. ledna 1969 (Státní oblastní archiv v Plzni, fond Škodovácká alba)

199 *Tamtéž*, k. 16, sign. 280, dopis Podnikové rady pracujících PRAMET Šumperk zaslaný Podnikové radě pracujících Škoda Plzeň 27.2.1969.

200 *Tamtéž*, dopis Miroslava Dolejšího Podnikové radě pracujících Škoda Plzeň z 23.5.1969.

201 NA, f. Úřad předsednictva vlády Praha, usnesení vlády, záznam ze schůze československé vlády 25.–26.11.1968, Zpráva o stavu a dalším postupu prací na právní úpravě postavení, úlohy a řízení socialistického podniku a podmínek podnikatelské činnosti, 19.11.1968.

202 *Tamtéž*, záznam ze schůze československé vlády 25.–26.11.1968.

203 *Archiv Liberty v Ostravě*, f. Nová huť Klementa Gottwalda Ostrava-Kunčice, k. 85, Osnova zákona o socialistických podnicích vypracovaná úřadem vlády, 29.12.1968.

204 *SOA v Plzni*, f. Revoluční odborové hnutí – podnikový výbor Škoda Plzeň, Podniková rada pracujících Škoda Plzeň, k. 2, sign. 256, Stanovisko shromáždění zástupců rad pracujících a přípravných výborů, 10.1.1969.

Do jednání v únoru 1969 vstoupila vláda České socialistické republiky, která k osnově zákona vypracovala vlastní připomínky. Podle nich stávající podoba rad pracujících měnila nežádoucím způsobem socialistické vlastnictví podniků (národní majetek) ve skupinové (majetek zaměstnanců). Navíc údajně nezajišťovala dostatečně kvalifikované řízení. Vláda proto navrhovala ustavit centrální podnikatelský orgán, který by dohlížel na činnost samospráv. Podíl zaměstnanců všech podniků v radách pracujících měl klesnout na jednu třetinu ve prospěch zástupců státu, externích odborníků a manažerů podniku. Nově mělo být umožněno též řediteli podniku, aby byl členem rady pracujících. Ze samospráv se *de facto* měly stát pouhé poradní orgány vedení podniku. Navíc nově neměla být kodifikována jen hmotná zainteresovanost členů rad (výše finančních odměn), ale též jejich hmotná a trestní odpovědnost. Ekonomická reforma tedy v pojetí české vlády měla sice pokračovat, měla se však opírat zejména o centrální byrokratický aparát a odborně vzdělaný management podniků.²⁰⁵

Koordinální výbor samospráv proti tomuto posunu znění zákona razantně vystoupil. Své stanovisko dokázal prosadit také na březnovém sedmém sjezdu Revolučního odborového hnutí²⁰⁶ a dubnovém zasedání předsednictva Ústřední rady odborů.²⁰⁷ Původní podobu osnovy zákona podpořil rovněž Ekonomický ústav ČSAV.²⁰⁸ Federální vláda však váhala. Politický zápas o legalizaci samospráv pak po dubnovém pádu Dubčeka stranického vedení ztratil vyhlídky na úspěch. Přesto ještě v dalších týdnech některé podniky ustavovaly další samosprávy, 18. dubna například vznikla podniková rada pracujících ve Spojených ocelárnách, národní podnik (SONP) Kladno.²⁰⁹

Někteří badatelé v této souvislosti hovoří o tom, že reformní křídlo komunistické strany se v roce 1969 začalo štěpit na takzvané radikální demokraty a technokraty.²¹⁰ Na podnikové úrovni se však takové dělení do značné míry jeví jako zavádějící. Samosprávné hnutí bylo od počátku technokratickým projektem s demokratizačními účinky. Opíralo se především o technickou inteligenci z továren, která v sobě přirozeným způsobem integrovala víru v technický pokrok i demokratické postoje. Měla totiž – na rozdíl od technické inteligence z centrálního státního aparátu – bytostný zájem na posilování autonomie podniků. Úředníci na ministerstvech a generálních ředitelstvích VJH se naopak cítili ohroženi, protože některé návrhy

205 Návrh usnesení české vládě předložil její místopředseda Antonín Červinka, vypracovala její oborová komise ustavená vládou 4. února 1969 (NA, f. Úřad vlády ČSR/ČR Praha, usnesení vlády, usnesení schůze české vlády 11.–14.2.1969, Návrh stanoviska vlády ČSR k návrhu zákona o socialistických podnicích zpracovaný oborovou komisí, 14.2.1969).

206 Odbory svou vlastní cestou. In: Škodovák, roč. 40, č. 20 (11.3.1969), s. 1.

207 VOA, f. Ústřední rada odborů – Předsednictvo, k. 102, inv. č. 490, usnesení předsednictva ÚRO z 9.4.1969.

208 NA, f. Úřad předsednictva vlády Praha, registratura, k. 97, sp. zn. 207-6-1, Stanovisko vědeckých a odborných pracovníků Ekonomického ústavu ČSAV k podnikovým radám pracujících, 3.3.1969.

209 *Tamtéž*, oznámení o vzniku Rady pracujících SONP Kladno zaslané předsednictvu vlády 8.5.1969.

210 Viz KOVANDA, K.: *Zápas o podnikové rady pracujících 1968–1969* (viz pozn. 1).

reformistů počítaly během dvou let až s poloviční redukcí jejich stavu.²¹¹

Pokud tedy v podnicích někdo samosprávné hnutí výslovně odmítal, šlo ještě i v roce 1969 převážně jen o osoby odstavované ze svých funkcí, které se příliš kompromitovaly v předchozím období, než aby mohly z posílené autonomie podniků samy profitovat. Na podzim 1968 se postavení takových jedinců změnilo zejména v tom, že nyní cítili větší politickou podporu centra, a také v tom, že po zvolení samospráv byly jejich pozice mnohem bezprostředněji ohroženy než v dřívější přípravné fázi. Postoje příslušníků technické inteligence tak nediferencovala ani tak ideologie jako spíše jejich postavení v systému a šance participovat na probíhajících změnách. Proto se naprostá většina funkcionářů rad pracujících pokoušela svůj původní program uplatňovat i za krajně nepříznivých politických podmínek v druhé polovině roku 1969. Velká část ostatních vlivných aktérů na úrovni podniku (funkcionáři ROH, KSČ a managementu) jejich snahu nadále aktivně podporovala, nebo přinejmenším tolerovala.

Delegáti podniků na sjezdu podnikových rad pracujících v Plzni ve dnech 9. a 10. ledna 1969 (Státní oblastní archiv v Plzni, fond Škodovácká alba)

Podnikové organizace KSČ jako poslední bašty samosprávného hnutí

Květnové zasedání Ústředního výboru KSČ v roce 1969 otevřelo téma zhoršující se hospodářské situace.²¹² Hlavní nedostatky vláda České socialistické republiky spatřovala v tom, že příjmy obyvatelstva rostly výrazně rychleji než produktivita práce. Průměrné výdělky v průmyslu například stouply během roku 1968 o 6,3 procenta a za první čtvrtletí roku 1969 dokonce vykazovaly zvýšení o 9,1 procento.²¹³ Nárůst byl přitom způsoben převážně netarifními složkami mezd (prémiiemi a podíly

211 NA, f. KSČ – Ústřední výbor 1945–1989, zasedání 1945–1989, sv. 199, arch. j. 127, protokol ze zasedání ÚV KSČ 12.12.1968, referát Josefa Hauera.

212 *Tamtéž*, sv. 205, arch. j. 130, protokol ze zasedání ÚV KSČ 29.5.1969.

213 *Tamtéž*, f. Úřad vlády ČSR/ČR Praha, usnesení vlády, usnesení schůze české vlády z 28.5.1969, Návrhy Českého cenového úřadu na aktuální opatření ke konsolidaci národního hospodářství, 20.5.1969.

na hospodaření), které rozdělovaly samotné podniky.²¹⁴ Již od srpna 1968 také obyvatelstvo ve zvýšené míře ve strachu z dalšího politického vývoje skupovalo zboží (realizovalo své příjmy na trhu) a zásoby výrobků tak klesaly.²¹⁵ Hrozila zásobovací krize.²¹⁶ Vláda se proto obávala inflace. Pokud by stávající trendy trvaly, musela by přistoupit k výraznému zdražení zboží.

Vzniklou situaci vedení strany chápalo jako symptom obecnějšího rozkladu disciplíny a autority řídicích orgánů v průmyslu. Usuzovalo, že podniky v polednovém období ve zvýšené míře ustupovaly tlaku zaměstnanců na zvyšování mezd. Z toho důvodu se česká vláda usnesla zastavit nežádoucí tendence tím, že posílí vliv státních institucí – mimo jiné na úkor podnikových samospráv.²¹⁷ V návaznosti na toto rozhodnutí pak federální vláda v červenci 1969 vydala „Vzorový statut podnikové rady“, který v podstatě redukoval pravomoci samospráv na pouhé poradní orgány ředitele.²¹⁸ Přiklon vlády k úřednímu pojetí podnikatelských orgánů v továrnách se promítl též do změny názvosloví, když dosavadní označení samospráv (*podniková rada pracujících*) bylo nahrazeno pojmem *podniková rada*. Prioritou již nebyla autonomie podniku ani demokratická práva zaměstnanců, ale vymahatelnost celospolečenských zájmů.

Všechny samosprávy musely podle tohoto dokumentu upravit své dosavadní statuty a předložit je ke schválení nadřízeným hospodářským orgánům. Zároveň byla provedena plošná prověrka existujících rad pracujících. Samosprávy, které nebyly formálně schváleny nadřízenými orgány, a také ty, jejichž podniky vykazovaly špatné hospodářské výsledky, měly být likvidovány. U ostatních měl experiment pokračovat do konečné evaluace, která měla proběhnout na konci ledna 1970.²¹⁹ Přestože projekt samospráv byl již od podzimu 1968 pro některé vedoucí komunistické funkcionáře podezřelý z politického hlediska, byla jeho redukce v polovině roku 1969 zdůvodněna převážně hospodářskými argumenty.

Podnikové rady pracujících se pokoušely bránit. Argumentovaly přesvědčivě, že není dosud možné objektivně měřit jejich vliv na hospodářské výsledky podniků, protože dostaly za úkol koncipovat dlouhodobé podnikatelské strategie, a přitom měly zatím možnost působit pouze několik měsíců. Upozorňovaly též na skutečnost, že musely fungovat v provizorních podmínkách, kdy neměly zajištěnu výraznější

214 VOA, f. Ústřední rada odborů – Předsednictvo, k. 103, inv. č. 492, zápis ze schůze předsednictva ÚRO 9.5.1969, Zpráva o vývoji mezd v roce 1968 a prvních měsících roku 1969, 28.4.1969.

215 Viz KAPLAN, K.: *Sociální souvislosti krizí komunistického režimu 1953–1957 a 1968–1975*, s. 55–59 (viz pozn. 68).

216 NA, f. KSČ – Ústřední výbor 1945–1989, zasedání 1945–1989, sv. 199, arch. j. 127, protokol ze zasedání ÚV KSČ 12.12.1968, referát Oldřicha Černíka.

217 *Tamtéž*, f. Úřad vlády ČSR/ČR Praha, usnesení vlády, záznam ze schůze české vlády 28.5.1969.

218 *Tamtéž*, f. Úřad předsednictva vlády Praha, registratura, k. 97, sp. zn. 207-6-1, Vzorový statut podnikové rady, 9.7.1969.

219 *Tamtéž*, f. Úřad vlády ČSR/ČR Praha, usnesení vlády, záznam ze schůze české vlády 18.6.1969, Dodatek k usnesení vlády z 18.6.1969, schválený vládou 9.7.1969.

Vřelá atmosféra v podniku Škoda Plzeň panovala i při návštěvě předsedy federální vlády Oldřicha Černíka 15. srpna 1969, nedlouho před výročím srpnové okupace (Státní oblastní archiv v Plzni, fond Škodovácká alba)

autonomii na centrálním systému řízení.²²⁰ Nakonec však byly nuceny své statuty upravit podle požadavků vlády.²²¹ Například Rada pracujících Škoda Plzeň tak učinila 26. září 1969. V jejím statutu byla nově definována pravomoc stranických orgánů účastnit se v roli pozorovatele zasedání rady. Nový volební řád rady navíc obsahoval výslovnou poznámku, že registrace kandidátů bude předběžně projednávána s „příslušnými stranickými orgány“.²²² Tím došlo k odstranění základního

220 SOA v Plzni, f. Revoluční odborové hnutí – podnikový výbor Škoda Plzeň, Podniková rada pracujících Škoda Plzeň, k. 1, sign. 140, dopis ředitelství národního podniku Škoda Ministerstvu průmyslu ČSR z 3.10.1969.

221 Archiv Liberty v Ostravě, f. Nová huť Klementa Gottwalda Ostrava-Kunčice, k. 84, zápis z mimořádné schůze Podnikové rady pracujících NHKG 23.9.1969.

222 SOA v Plzni, f. Revoluční odborové hnutí – podnikový výbor Škoda Plzeň, Podniková rada pracujících Škoda Plzeň, k. 1, sign. 140, Statut podnikové rady národního podniku Škoda, 26.9.1968.

nesouladu mezi statuty samospráv a principem takzvaného demokratického centralismu. Předchozí hybridní model se pozvolna vracel k převážně jednosměrnému direktivnímu řízení.

Zároveň se stupňoval tlak na proreformně smýšlející podnikové orgány KSČ a ROH, které činnost samospráv zaštiťovaly. Některým proto nezbývalo než hájit určitou autonomii podniků tím, že vyhrožovaly nadřízeným instancím hromadnou rezignací. Nové podobnové vedení komunistické strany se pokoušelo předcházet skandálům a výměnu nežádoucích funkcionářů provádět postupně metodou takzvané diferenciacie. Vždy alespoň část odstupujících funkcionářů dočasně přesvědčovalo ke spolupráci, aby mohlo výbory doplnit bez voleb vlastními lidmi. Obzvláště patrná byla snaha zabránit otevřeným konfliktům v průmyslových závodech před prvním výročím srpnové okupace, kdy by manifestačně provedené rezignace podnikových orgánů mohly vyvolat masové nepokoje.

Například Podnikový výbor KSČ Škoda Plzeň vyhrožoval svou hromadnou rezignací již od počátku července 1969. Členové pléna se jednohlasně postavili za svého předsedu Františka Blažka, vyšetřovaného ze strany Západočeského krajského výboru KSČ, a hrozili úplným rozpuštěním výboru a svoláním podnikové konference.²²³ Inženýr Kazimír Rádl přitom otevřeně prohlásil: „To jsou metody, které se dávno přežily. Nemohu za takových poměrů dále pracovat.“ A Dalibor Borový dodal: „Myslím, že bych některé věci nemohl vysvětlit členům [své] základní organizace.“²²⁴ Zástupci Západočeského krajského výboru KSČ je dlouho a obtížně přesvědčovali, aby od svého záměru upustili. Většina přítomných sice nechtěla politicky bojovat proti novému vedení strany, ale zároveň pro ni bylo nepřijatelné dále setrvávat ve funkcích. Proto nakonec 11. srpna došlo k dohodě, že diskuse bude přerušena a členové pléna odstoupí až po výročí okupace.²²⁵

Přestože na konci srpna 1969 individuálně rezignovala většina členů Podnikového výboru KSČ Škoda Plzeň, byl tento orgán bez voleb doplněn o nové členy. Čtvrtého září pak Západočeský krajský výbor KSČ na svém zasedání schválil velmi kritickou zprávu o činnosti podnikového výboru KSČ v plzeňské Škodovce v letech 1968–1969.²²⁶ K rezignaci byl donucen též dosavadní generální ředitel Jan Martinák. Výkon jeho funkce převzal 10. října výše zmíněný Václav Klail, kterého před několika měsíci rada pracujících odvolala z funkce výkonného ředitele.²²⁷ Stoupenci reformy byli poté odstraněni i z dalších klíčových manažerských pozic v továrně.²²⁸

223 *Tamtéž*, f. KSČ – Podnikový výbor n. p. Škoda Plzeň, k. 17, inv. č. 3, zápis z mimořádné schůze Podnikového výboru KSČ Škoda Plzeň 7.7.1969.

224 *Tamtéž*, zápis z mimořádné schůze Podnikového výboru KSČ Škoda Plzeň 11.8.1969, vystoupení Kazimíra Rádla a Dalibora Borového.

225 *Tamtéž*.

226 *Tamtéž*, f. KSČ – západočeský krajský výbor Plzeň, k. 53, inv. č. 263, zápis ze schůze Západočeského krajského výboru KSČ 4.9.1969.

227 Soudruh Václav Klail novým generálním ředitelem. In: *Škodovák*, roč. 40, č. 82 (14.10.1969), s. 1.

228 Z funkcí byli odstraněni zejména vedoucí odboru organizace řízení ing. Vratislav Krásný a vedoucí právního odboru JUDr. Ivo Skála (Změny v orgánech n. p. Škoda. In: *Tamtéž*, č. 86 (31.10.1969), s. 1).

Podniková rada Škoda Plzeň, poté co byla zbavena svého politického zázemí, se proto 11. listopadu 1969 rozhodla sama rozpustit, neboť svoji další činnost za takových okolností považovala za zbytečnou. V samotném podniku ani v centrálních úřadech již totiž neexistoval žádný partner, který by s ní byl ochoten spolupracovat. Předsednictvo rady konzultovalo rezignaci předem s nadřízenými stranickými orgány a na zasedání přineslo text vysvětlující rezoluce, schválený Západočeským krajským výborem KSČ. Text obsahoval formulace, které jednoznačně odsuzovaly původní myšlenku samospráv. Rada v něm prohlašovala, že „zavádění ekonomické reformy nebylo dostatečně promyšleno, způsobilo značnou živelnost v ekonomickém pohybu naší společnosti a spolu s tím i živelnost ve vývoji činnosti podnikových rad. Ve společnosti se objevily i protistranické tendence.“ I přes zjevný nátlak stranických orgánů se osm členů podnikové rady odmítlo s takovým dokumentem ztotožnit, byli však ostatními přehlasováni.²²⁹ Přestože většina členů rady projevila ochotu odejít bez hlasitého „bouchnutí dveřmi“, někteří z nich byli již v následujících měsících politicky pronásledováni.²³⁰ V březnu 1970 byl pak dodatečně z funkce odvolán i někdejší hlavní garant vzniku rady pracujících, předseda Podnikového výboru ROH Škoda Plzeň Jiří Klekner.²³¹

Podobný osud potkal i ostatní zkoumané samosprávy. Podniková rada pracujících Sázavan Zruč nad Sázavou se také těšila plné podpoře svého celozávodního výboru KSČ, který po nadřízených stranických orgánech požadoval urychlené přijetí zákona o socialistickém podniku. V říjnu 1969 se rada sama rozpustila, protože začali být odstraňováni proreformní funkcionáři celozávodního výboru a generální ředitel VJH činnost rady ostentativně ignoroval.²³² Rovněž Podniková rada pracujících Nová huť Klementa Gottwalda Ostrava-Kunčice se v prosinci 1969 dobrovolně usnesla na ukončení své činnosti. Zde důvod spočíval v neochotě generálního ředitelství VJH schválit upravený statut rady.²³³ Zároveň však na rozhodnutí rady měla vliv skutečnost, že v podniku již byly zahájeny personální změny odstartované hromadnou rezignací celozávodního výboru KSČ na generálním ředitelství podniku v říjnu 1969. V továrně totiž hlavní politickou platformu stoupenců reformního komunismu nepředstavoval podnikový výbor KSČ (zvolený ještě před vrcholem

229 *SOA v Plzni*, f. Revoluční odborové hnutí – podnikový výbor Škoda Plzeň, Podniková rada pracujících Škoda Plzeň, k. 5, sign. 92, zápis z mimořádné schůze Rady pracujících Škoda Plzeň 11.11.1969.

230 Již v únoru 1970 bylo například zavedeno stranické disciplinární řízení proti někdejšímu předsedovi rady pracujících Arnoštu Komárkovi, bývalému tajemníkovi rady Vojtěchu Filipovi a někdejšímu vedoucímu stranické skupiny při radě pracujících Jiřímu Bednářovi (*tamtéž*, f. KSČ – Podnikový výbor n. p. Škoda Plzeň, k. 17, inv. č. 3, zápis z mimořádných schůzí Podnikového výboru KSČ Škoda Plzeň 11.8.1969 a 27.2.1970).

231 *Tamtéž*, zápis ze schůze Podnikového výboru KSČ Škoda Plzeň 23.3.1970.

232 *SOA v Praze*, f. Sázavan, národní podnik, k. 18, inv. č. 42, zápis ze schůze Rady pracujících národního podniku Sázavan 20.10.1969.

233 *Archiv Liberty v Ostravě*, f. Nová huť Klementa Gottwalda Ostrava-Kunčice, k. 84, zápis z mimořádné schůze Podnikové rady pracujících NHKG 9.12.1969.

„obrodného procesu“ v březnu 1968), ale právě Celozávodní výbor KSČ Generální ředitelství.²³⁴

Na podzim 1969 se tak hnutí samospráv fakticky rozpadlo v důsledku čistek provedených v podnikových organizacích KSČ a managementech továren. Bez politického zázemí se činnost podnikových rad pracujících stala zbytečnou i fakticky nemožnou. Myšlenky na zřízení zaměstnaneckých rad v československém průmyslu pak znovu ožily až během takzvané přestavby v druhé polovině osmdesátých let. Na základě zákona o státním podniku (č. 88/1988 Sb.) začaly být tehdy v podnicích opět ustavovány samosprávné orgány (shromáždění a rady). Podnikatelskou funkci samospráv sice tento zákon definoval podobně jako vládní usnesení z roku 1968, zároveň však negarantoval autonomii podnikových orgánů, ale naopak výslovně kodifikoval jejich podřízenost principům takzvaného demokratického centralismu, zejména v kádrových otázkách. K širšímu uplatnění takto definovaných samospráv v průmyslových závodech však v důsledku dalšího politického vývoje již nedošlo.

Závěrem

Prvky samosprávného socialismu byly do československého průmyslu implementovány z rozhodnutí vlády na počátku června 1968. Nepředstavovaly výdobytek žádného širokého emancipačního hnutí, nýbrž vzešly z expertního ekonomického diskurzu coby vedlejší produkt obecnějších hospodářských reforem. Ve své původní podobě měly samosprávy plnit především funkci kolektivních podnikatelských orgánů autonomních vůči centrálnímu byrokratickému aparátu. Jejich ustavení po právní i organizační stránce zajišťovaly dosavadní řídicí instituce v továrnách, zejména managementy průmyslových závodů a podnikové organizace Revolučního odborového hnutí. Doufaly přitom, že skrze vznikající rady pracujících posílí své vlastní pozice.

Myšlenku samospráv však posléze podpořila výrazná většina všech zaměstnanců průmyslu z řad dělníků i úředníků, protože nabízela řešení jejich dlouhodobě pocítovaných problémů. Umožňovala zejména provést výraznou redukci „bobtnajícího“ centrálního státního aparátu a omezit klientelismus prostřednictvím veřejných konkurzů. Od léta 1968 se pak v jednotlivých podnicích konaly volby rad pracujících, které měly na svou dobu nebývale demokratický ráz. Naprostá většina zvolených se rekrutovala z řad technické inteligence mužského pohlaví a středního věku. Šlo z velké části o bývalé dělníky, kteří vystudovali při zaměstnání a již v minulých letech zastávali důležité funkce v závodech. Příslušníci této nové socialistické technické inteligence ve volbách jednoznačně získali důvěru průmyslového dělnictva a postavili se *de facto* do čela dělnického hnutí. Z funkcí naopak byla odvolávána starší garnitura dělníků povýšených v padesátých letech bez dostatečné kvalifikace.

234 *Tamtéž*, f. KSČ – podniková organizace NHKG Ostrava-Kunčice, k. 9, inv. č. 20, Závěr analýzy činnosti CZV KSČ Generální ředitelství, 18.10.1969.

Proklamovaná autonomie samospráv byla ovšem v zásadním rozporu s nadále platnými principy takzvaného demokratického centralismu a kádrové nomenklatury. Mezi radami pracujících a podnikovými organizacemi KSČ se proto vytvořil specifický mechanismus rozhodování, ve kterém rady respektovaly politická stanoviska stranických orgánů a ty naopak přijímaly odborné kompetence rad. Jako hlavní komunikační kanál obousměrného vyjednávání fungovaly stranické skupiny při radách pracujících. Nejlépe bylo možno tuto hybridní praxi sledovat na novém fenoménu veřejných konkurzů při obsazení manažerských funkcí. Integrální součástí moderně a vědecky koncipovaných otevřených výběrových řízení bylo totiž nadále také politické prověřování kandidátů po stranické linii. Veřejné konkurzy se tak vlastně staly netradičním nástrojem nově upravené procedury kádrové nomenklatury.

Samosprávy se snažily výše popsané vazby na stranický aparát samy využívat ve svůj prospěch a operovaly do značné míry jako součást reformního křídla komunistické strany. Usilovaly zejména o svou definitivní legalizaci, kterou mělo přinést přijetí zákona o socialistickém podniku. Po okupaci v srpnu 1968 výrazně poklesla podpora samospráv ze strany některých vedoucích představitelů KSČ. Zároveň s tím se ovšem původně ekonomický projekt rad pracujících stále více transformoval do podoby svébytného hnutí s politickými ambicemi. Neformálním centrem těchto aktivit se stal podnik Škoda Plzeň, který v lednu 1969 uspořádal celostátní sjezd zástupců samospráv a postavil se do čela nově ustaveného koordinačního výboru hnutí.

Rady pracujících se pokoušely realizovat svůj program dokonce i po pádu reformního vedení KSČ v dubnu 1969. Stále více však byly závislé na prostoru, který jim vůči nadřízeným instancím vytvářely stranické organizace v jednotlivých podnicích. Ty se přitom samy několik měsíců účinně bránily před politickými čistkami, přičemž využívaly zejména obav centrálního aparátu z masových protestů před prvním výročím okupace v srpnu 1969. Po nuceném odchodu reformních stranických funkcionářů na úrovni podniků však již samosprávy ztratily na podzim veškeré politické zázemí a zpravidla se samy rozpustily.

Studie vznikla v rámci projektu Grantové agentury ČR č. 19-06467S „Vývoj kultury protestu průmyslového dělnictva v českých zemích v letech 1945–1969“.