

**Univerzita Karlova**

**Filozofická fakulta**

Ústav hospodářských a sociálních dějin

# **Bakalářská práce**

Bc. Klimeš Adam

Management národního podniku Lada po 2. světové válce

The Management of the State Enterprise Lada after the  
Second World War

Praha 2024/2025

Vedoucí práce: PhDr. Bc. Tomáš Gecko, Ph.D.

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval/a samostatně, že jsem řádně citoval všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze, dne 4. ledna 2025

Bc. Klimeš Adam

.....

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval mému školiteli PhDr. Bc. Tomáši Geckovi, Ph.D. za cenné podněty a příkladný přístup. Také bych chtěl vzdát hold zaměstnancům Státního oblastního archivu v Třeboni, konkrétně oddělení v Českých Budějovicích za obdržení a přípravu archiválií. V neposlední řadě děkuji své rodině a mým přátelům za veškerou podporu.

**Klíčová slova**

Národní podnik, dějiny podnikání, socialističtí manažeři, centrální plánování, devizové hospodářství, Československo po roce 1945.

**Keywords**

State enterprise, business history, socialist managers, central planning, foreign exchange management, Czechoslovakia after 1945.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá vývojem národního podniku Lada, který se nacházel v Soběslavi a vyráběl šicí stroje. Předmětem zkoumání je analýza možností a limitů managementu podniku Lada v mantinelech socialistického hospodářství a centrálně plánované ekonomiky. Nastíním měnící se struktury národního podniku Lada v rámci snah o maximalizaci jeho výkonu (začleňování podniku do vyšších správních celků, a naopak jeho osamostatňování). Cílem je také přiblížit měnící se fungování podniku na pozadí nové legislativy a ekonomických reforem. Nebude opomenuta ani problematika exportu do (nejen) socialistického zahraničí v kontextu získávání zahraničních měn. Pramennou základnu tvoří především archiv podniku – zápisy z porad vedení, rozpis úkolů na 3. pětiletku, výroční zprávy VHJ Liberec, roční výkazy, výhledové plány, plány práce, plány technického rozvoje a závodní časopis Ladovák. Dále pracuji s odbornou literaturou, a dílčím způsobem také s literaturou popularizační.

## **Annotation**

The bachelor thesis focuses on the development of state-owned enterprise Lada which was located in Soběslav and made sewing machines. The subject of the research is an analysis of the possibilities and limits of the management of the Lada company within the framework of a socialist economy and a centrally planned economy. I will outline the changing structures of national enterprise Lada within efforts to maximization of its performance (inclusion of the company into the higher administrative units and on the contrary its path to independency). The aim is also to foreshadow how the company works in the background of changing legislation and economic reforms. I will not exclude the problematics of export not only to the socialist states in order to gain foreign currency. The source base was formed mainly by archive of the company – minutes of the management meetings, schedule of tasks for third five-year plan, annual reports of VHJ Liberec, annual reports, proceeding plans, plans of work, plans of technical development and business magazine Ladovák. I further work with academic literature and also with non-academic literature.

# Obsah

|          |                                                                            |           |
|----------|----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>Úvod .....</b>                                                          | <b>8</b>  |
| <b>2</b> | <b>Business history – teoretický rámec výzkumu .....</b>                   | <b>9</b>  |
| 2.1      | Badatelské otázky .....                                                    | 12        |
| 2.2      | Národní podniky a aktuální stav bádání. ....                               | 13        |
| <b>3</b> | <b>Poválečná obnova a znárodňování – instituce, procesy a aktéři .....</b> | <b>16</b> |
| <b>4</b> | <b>Historie podniku Lada do r. 1945.....</b>                               | <b>24</b> |
| 4.1      | Založení podniku a jeho vývoj do konce druhé světové války .....           | 24        |
| 4.2      | Znárodnění podniku .....                                                   | 26        |
| <b>5</b> | <b>Management v podniku.....</b>                                           | <b>29</b> |
| 5.1      | Závodí rada v Ladě .....                                                   | 29        |
| 5.2      | Ředitel podniku a další vysocí funkcionáři.....                            | 31        |
| 5.3      | Příkazy ředitele Halbiny .....                                             | 33        |
| 5.4      | Výroba a vývoj kufříkové šicího stroje L 132 .....                         | 36        |
| 5.5      | Příkazy ředitele Valáška.....                                              | 38        |
| <b>6</b> | <b>Interakce s dalšími národními podniky .....</b>                         | <b>41</b> |
| 6.1      | Lada a ostatní národní podniky na úseku šicích strojů .....                | 42        |
| 6.2      | Začlenění Hedvy pod Ladu .....                                             | 44        |
| 6.3      | Spojení s Minervou Boskovice ve VHJ .....                                  | 46        |
| <b>7</b> | <b>Plnění hospodářských plánů .....</b>                                    | <b>50</b> |
| 7.1      | Plány a jejich plnění v r. 1949.....                                       | 51        |
| 7.2      | Plány a jejich plnění v letech 1950–1952 .....                             | 53        |
| 7.3      | Měnová reforma a problémy nesplněného plánu v r. 1954.....                 | 54        |
| 7.4      | Předběžný návrh rozvoje Lady (1956–1960).....                              | 55        |
| 7.5      | Druhá pětiletka v úseku oboru šicích strojů (1956–1960).....               | 58        |
| <b>8</b> | <b>Obchod se zahraničím .....</b>                                          | <b>59</b> |
| 8.1      | Obchod s Austrálií a Novým Zélandem .....                                  | 60        |

|           |                                          |           |
|-----------|------------------------------------------|-----------|
| 8.2       | Výjezdy do NDR a NSR.....                | 61        |
| 8.3       | Obchod s Belgií .....                    | 63        |
| <b>9</b>  | <b>Závěr .....</b>                       | <b>65</b> |
| <b>10</b> | <b>Seznam pramenů a literatury .....</b> | <b>68</b> |
| 10.1      | Prameny nevydané.....                    | 68        |
| 10.2      | Prameny vydané.....                      | 68        |
| 10.3      | Periodika .....                          | 68        |
| 10.4      | Literatura.....                          | 69        |
| 10.5      | Internetové zdroje .....                 | 70        |
| <b>11</b> | <b>Seznam zkratk.....</b>                | <b>71</b> |
| <b>12</b> | <b>Seznam tabulek .....</b>              | <b>73</b> |
| <b>13</b> | <b>Seznam obrázků .....</b>              | <b>74</b> |
| <b>14</b> | <b>Přílohy.....</b>                      | <b>75</b> |

# 1 ÚVOD

Po 2. světové válce prošel průmysl v Československu významnou transformací. Společnost se ideově posunula doleva, role státu v ekonomice se významně zvýšila. Existovala shoda na nutnosti společenských změn, lidé stále dobře pamatovali na velkou hospodářskou krizi i exploataci Němci za Protektorátu.<sup>1</sup> Dekrety prezidenta republiky byl znárodněn velký a klíčový průmysl, majetky Němců, Maďarů, zrádců a kolaborantů byly zkonfiskovány. Některé podniky přešly pod národní správu.<sup>2</sup> Ze znárodněných provozů vznikaly tzv. národní podniky.<sup>3</sup>

Předmětem výzkumu této bakalářské práce je národní podnik Lada, který byl zvolen kvůli svému významnému dopadu na segment výroby šicích strojů, v němž Lada patřila mezi československou špičku. Práce je časově vymezena lety 1945–1960. Podnik byl významný z hlediska získávání zahraničních deviz, užitečných pro čsl. ekonomiku. Majorita jeho výroby byla exportována, a to i do kapitalistických zemí, s jejichž produkcí se Lada snažila držet krok. Současně národní podnik spolupracoval s dalšími subjekty, např. s národním podnikem Minerva Boskovice a s Moravskými železárnami, práce je tedy dalším střípkem v pohledu na vzájemné vztahy socialistických podniků. Lada byla svého času největším podnikem v okrese Soběslav, navzdory tomu o ní existují pouze popularizační práce.

Volbu tématu umocnil fakt, že průběh poválečného znárodnění a fungování národních podniků ve 2. polovině 40. let a rovněž v 50. letech není v rámci bývalého Československa stále dostatečně prozkoumán. Tento dluh se vztahuje zejména na fungování národních podniků na mikro-úrovni v rámci plánovaného hospodářství jako celku. Cílem této práce je analýza četných hospodářských změn, kterými si podnik prošel a jímž se musel přizpůsobit s ohledem na aktérství řídicích pracovníků. Práce vychází z aktuálního vědního oboru business history, konkrétně z případových studií, které srovnávají rozdíly mezi státními a soukromými formami podnikání. Touto metodologickou optikou budou prozkoumány možnosti a limity managementu podniku, které propojují podnik jako mikroekonomickou jednotku se systémem jako celkem v období československého státního socialismu.

---

<sup>1</sup> Štolleová, Barbora. Pod kuratelou Německé říše: zemědělství Protektorátu Čechy a Morava. V Praze: Karolinum, 2014, s. 9–23.

<sup>2</sup> Dekret č. 5/1945 Sb. o neplatnosti některých majetkově-právních jednání z doby nesvobody a o národní správě majetkových hodnot Němců, Maďarů, zrádců a kolaborantů a některých organizací a ústavů; Kuklík, Jan. Znárodněné Československo: od znárodnění k privatizaci – státní zásahy do vlastnických a dalších majetkových práv v Československu a jinde v Evropě. Praha: Auditorium, 2010, s. 144–150.

<sup>3</sup> Vznik národních podniků umožnily Dekret č. 100/1945 Sb. až Dekret č. 103/1945 Sb.

## 2 BUSINESS HISTORY – TEORETICKÝ RÁMEC VÝZKUMU

Business history se jako badatelské pole začalo vědecky konstituovat ve 30. letech 20. století a osamostatnilo se od hospodářských dějin v 70. letech 20. století.<sup>4</sup> Pojem poprvé použil děkan Harvardské univerzity Wallace B. Donham, když napsal prezidentu univerzity Lowellovi nadčasový dopis: „...co potřebujeme pro naše účely nejvíce, jsou business history, psané primárně nikoli na základě velkého množství dat z nejrůznějších firemních zpráv a reportů, ale na základě studia specifických situací, ve kterých se podnikatelé a jejich společnosti nacházely v minulosti, abychom mohli s porozuměním srovnávat tyto situace se současnými podmínkami.“<sup>5</sup> Už v počátcích oboru nešlo o pouhé dějiny firem.

Průkopníkem oboru se stal Norman S. B. Gras, který v r. 1939 vydal s Henriettou M. Larson dílo *Casebook in American Business History*. Gras editoval řadu monografií Harvard Studies in Business History. Mimo jiné založil časopis *Bulletin of the Business Historical Society* (1926–1953), který byl v r. 1954 přejmenován na *Business History Review* a dodnes si zachoval vysokou prestiž. Gras psal o dějinách firem, životopisy podnikatelů, o vztazích mezi podnikateli, vzdělávání, myšlení, etice atd. Business history zaštiťoval hospodářskými dějinami. Jeho přístup „dějiny businessu“, který se opíral o empiristický a narativní přístup, měl na západě převahu až do 60. let 20. století.

K úspěchu výzkumu přispěli v 60. letech i bohatí mecenáši, kteří obor financovali. Chtěli si získat reputaci tím, že se bude psát o jejich zásluhách na poli rozvoje komunit, charity, umění atd. Díky tomu se mohla business history začít osamostatňovat od hospodářských dějin. Grasovo pojetí „dějin businessu“ bylo nahrazeno aktuálnějším „businessem v dějinách“. Rozdíl je v tom, že toto nové pojetí se více opírá o analytický přístup. Jde o interpretaci toho, co se stalo a kdy. Zkoumané jevy se zobecňují. Ke kvantitativním a narativním postupům se přidává komparativní metoda a kvantitativní analýza. Skupiny historiků se začaly rozdělovat na ty, kteří

---

<sup>4</sup> Doležalová, Antonie. Business History. Vědecký obor mezi historií a ekonomikou, In: Český časopis historický, rok 2017, ročník 115, číslo 3, s. 715 uvádí: „První historii jedné firmy – *Lauchhammer Iron Works* – publikoval v roce 1825 Herman Freudenberg.“ Toto tvrzení ale nesouhlasí s abstraktem jejího pramenu, dostupné zde: <https://www.cambridge.org/core/journals/business-history-review/article/abs/approaches-to-business-history/B2ED6937887C18E61D55E101A4CB602D> [cit. 17. 12. 2024].

Profesor na univerzitě v Rostoku, Richard Ehrenberg, v r. 1900 jako první navrhl, aby se tento výzkum osamostatnil a vytvořil svou vlastní vědní disciplínu. O šest let později mu vyšla kniha *Die Unternehmungen der Bruder Siemens*, kterou sepsal na základě studia pramenů. V r. 1927 nastoupil na Harvard Business School profesor Norman Scott Brien Gras, který byl ovlivněn Ehrenbergem, a zahájil výzkum a výuku předmětu „Economic and Business History“ na nové katedře pro business history.

<sup>5</sup> Doležalová, Antonie. Business History. Vědecký obor mezi historií a ekonomikou, In: Český časopis historický, rok 2017, ročník 115, číslo 3, s. 715–716.

interpretují mikroekonomická fakty v dějinách konkrétních firem a na ty, kteří získané poznatky ohledně firem zobecňují.<sup>6</sup>

Během 70. let 20. století došlo k aplikování neoklasické hospodářské teorie vládami důležitých kapitalistických ekonomik. Tento obrat znamenal větší zájem o firmy a o business history. Obor se mohl opřít o institucionální ekonomii, která prodělala rozvoj v 60. letech 20. století – místo funkcí firmy a jejím technologickým potenciálem se zabývala organizačními strukturami, konflikty zájmů a aktérstvím v podniku.<sup>7</sup>

Pro business history bylo klíčové sepjetí s ekonomickou teorií. V 70. a 80. letech se dostavily nové metodologické přístupy v ekonomii (teorie rozhodování či ekonometrie), které aplikovala i business history. Tehdy se obor začal zabývat vztahy mezi businesssem a vládami. Hlavním představitelem tohoto úseku oboru se stal Alfred D. Chandler, který vytvořil metodologii pro výzkum růstu, strategie a struktury firmy v historické perspektivě.<sup>8</sup>

S Chandlerem spolupracovala i československá a britská hospodářská historička, prof. Alice Teichová (1920–2015), která se v letech 1973–1984 zúčastnila projektů Harvard Business School. Ta svou knihou *Economic Background to Munich* (1974) představila oboru dosud opomíjenou oblast střední a východní Evropy.<sup>9</sup> Teichová také použila jako první pojem pražská historicko-hospodářská škola. Ta se začala formovat v 90. letech 20. století kolem Ústavu hospodářských a sociálních dějin Filozofické fakulty na Univerzitě Karlově.

V polovině 90. let byla založena instituce evropských badatelů v oboru business history s názvem European Business History Association. Roku 2016 se uskutečnil první světový kongres zaměřený na business history v norském Bergenu. Kvůli neustálené definici termínu se v německy mluvících zemích se rozlišuje business history a Unternehmensgeschichte (dějiny podnikání). V našem domácím prostředí používá Jana Geršlová termín dějiny podnikání, zatímco Milan Myška nebo Milan Hlavačka používají termín business history.<sup>10</sup> Antonie Doležalová nesouhlasí s přeložením termínu jako dějiny podnikání, protože jej vnímá jako

---

<sup>6</sup> Tamtéž, s. 715–719.

<sup>7</sup> Kubů, Eduard, Štolleová, Barbora. Na cestě k moderní business history. Dějiny podnikání v badatelském poli pražské hospodářsko-historické školy, In: *Hospodářské dějiny 35/1*, Ostravská univerzita v Ostravě, Filozofická fakulta, Centrum pro hospodářské a sociální dějiny, 2020, s. 18–19.

<sup>8</sup> Chandler v knize *The visible hand: the managerial revolution in American business*. Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard University Press, 1977. vyzdvihl roli manažerů v procesech, změnách a řízení podniku. Důrazem na manažerské struktury podniku zrevolucionizoval další výzkum na poli business history.

<sup>9</sup> Doležalová, Antonie. Business History. Vědecký obor mezi historií a ekonomikou, In: *Český časopis historický*, rok 2017, ročník 115, číslo 3, s. 719–720.

<sup>10</sup> Kubů, Eduard, Štolleová, Barbora. Na cestě k moderní business history. Dějiny podnikání v badatelském poli pražské hospodářsko-historické školy, In: *Hospodářské dějiny 35/1*, Ostravská univerzita v Ostravě, Filozofická fakulta, Centrum pro hospodářské a sociální dějiny, 2020, s. 13–15.

příliš úzký pojem, který se v angličtině vztahuje i k dalším aspektům lidského konání – v nejširším slova smyslu jde o dějiny lidské činnosti – dějiny dělání.<sup>11</sup> Díky rozšíření termínu můžeme business history aplikovat i na socialistické období v ČSR, protože jinak bychom se museli zabývat faktem, zda se lze vůbec zabývat dějinami podnikání tam, kde téměř žádné podnikání neexistuje. Zároveň má definice tu nevýhodu, že je natolik rozbředlá, že pod dějinami dělání si můžeme představit naprosto cokoliv.

Vývoj pojmu v tuzemsku má kořeny v 19. století.<sup>12</sup> Institucionálně se zájem o obor vyvinul v 50. letech 20. století. Historikům nešlo o podnikání, ale o dějiny podniku a jeho produkci. Kladl se důraz na třídní boj. V této tradici byl manažer pouhým vykořisťovatelem dělníků. V 70. a 80. letech 20. století se začalo na fenomén nahlížet s nižší mírou ideologizace.<sup>13</sup> Zkoumaly se pozice firem na trzích v zahraničí, psalo se o propojení podnikání s politikou atd.<sup>14</sup> Dějinami podniků se zabývali především historici bez hlubšího ekonomického vzdělání, v čemž jsme se lišili od kapitalistického západu. Tato odlišnost přetrvala dodnes. V 90. letech se otevřel prostor pro zkoumání oboru, jenž se začal budovat „na zelené louce“, problémem byla chybějící tradice výzkumu a metodologie. Bylo třeba se zapojit do mezinárodních profesních projektů, konferencí a institucí. Nebylo možné se ze dne na den odpoutat od zažitých pohledů na firmu. Obor trpěl minimální společenskou poptávkou, na podnikání bylo na počátku 90. let nahlíženo s nedůvěrou. Textům často chyběla analytická zhodnocení. Přes všechny problémy ale význam a množství prací, zabývajících se business history stoupá. Pole výzkumu se rozděluje na průmyslové regiony<sup>15</sup>, konkrétní obor podnikání<sup>16</sup>, metodologii<sup>17</sup> a pole, které se zaměřuje na podnikatele jako na aktéra hospodářského a sociálního života.<sup>18</sup>

<sup>11</sup> Doležalová, Antonie. Business History. Vědecký obor mezi historií a ekonomikou, In: Český časopis historický, rok 2017, ročník 115, číslo 3, s. 714–715.

<sup>12</sup> Ředitel Živnostenské banky Josef Horák sepsal v r. 1913 Přehled vývoje českých obchodních bank. Antonín Pimper zase České obchodní banky za války a po válce: nástin vývoje z let 1914–1928.

<sup>13</sup> Gawrecki, D. a kol. Metodologické a metodické otázky výzkumu průmyslových oblastí za kapitalismu: soubor studií a materiálů, Opava: Slezský ústav ČSAV 1981.

<sup>14</sup> Šlo např. o Antonína Klimka, Františka Janáka, Zdeňka Sládka a Ctibora Nečase.

<sup>15</sup> Myška, Milan. Region a industrializace. Studie k dějinám industrializace Slezska (1800–1918), Ostrava: Ostravská univerzita 2014.

<sup>16</sup> Více se v něm pracuje s ekonomickými rolemi podniku a významem oboru v rámci celého národního hospodářství. V oboru peněžnictví byly sepsány: Vencovský, František et al. Dějiny bankovníctví v českých zemích. Praha: Bankovní institut, 1999.

<sup>17</sup> Historiografická produkce předběhla metodologii, samotná metoda business history byla zprvu používána spíše intuitivně. To neplatí pro některá zdařilá díla, např. Podnikatelstvo jako předmět historického výzkumu, Protokoly kolokvií, konaných ve dnech 2.–3. 12. 1992 a 9.–10. 12. 1993 v Ostravě, Ostrava Filozofická fakulta Ostravské univerzity 1994; Štaif, J. (ed.) Moderní podnikatelské elity – metody a perspektivy bádání, Praha 2007; Myška M. a kol. Milan Myška: z díla hospodářského historika, Ostrava: Ostravská univerzita, 2010.

<sup>18</sup> Toto pole je u nás používáno nejčastěji. Obor nahlíží na podnikatele jako na politického, sociálního a kulturního činitele, čímž překrývá jeho manažerskou roli jako ekonomického aktéra. Hojně využíván je biografický přístup. Rolí podnikatele jako aktéra hospodářského nacionalismu se zabývá: Jančík D.–Kubů E. (eds.). Nacionalismus zvaný hospodářský: střety a zápasy o nacionální emancipaci/převahu v českých zemích (1859–1945), Praha, 2011.

Pražské hospodářsko-historická škola chápe business history jako samostatnou pod disciplínu hospodářských dějin. Obor propojuje s dalšími subdisciplínami, např. s dějinami vědy a techniky, dějinami dopravy a dějinami spotřeby. Škola se hlásí k západním kořenům business history. Vychází z myšlenek N. S. B. Grase, který ve 30. letech definoval cíl oboru jako zkoumání podniku coby funkční jednotky, která pracuje kvůli vidině zisku a z idejí jeho žáků. Oboru u nás chybí dostatek případových studií z různých odvětví, které jsou nosnými základy business history a bez nichž nejsme schopni adekvátně pracovat s širšími souvislostmi.

Předkládaná práce chápe business history v duchu pražské hospodářsko-historické školy, tedy jako obor, jenž se může zabývat všemi typy podniků. Zkoumání podniku, podnikatele nebo manažera se ideálně uskutečňuje v širokých souvislostech vývoje trhu, vývoje v politice, společnosti a kultuře. Zaměřuje se spíše na zachycení trendů než na přesný ekonometrický vývoj firmy. Na pomoc si bere přístupy z různých disciplín: ekonomických, historických, právních atd. Metodu si vybírá podle rozsahu a úplnosti zdrojového materiálu. Výzkum se zaměřuje na jednotlivé aktéry, tedy na národní podnik a jeho vedení.<sup>19</sup>

## 2.1 Badatelské otázky

Tato práce si optikou business history klade za úkol prozkoumání možností a limitů managementu národního podniku Lada v mantinelech socialistického plánování. Lada musela manévrovat mezi požadavky ze strany státních úřadů a zároveň se snažit být moderním, pružným podnikem a obstát v zahraniční konkurenci. Neposlušnost podniku mohla vést k tužší centralizaci. Pokud se ale podnik naopak příliš podřizoval, mohlo to vyústit v normalizaci daného stavu a snížení dlouhodobé efektivity plnění plánu. Je třeba vycházet z faktu, že ani státní úřady nemohou být všude a vše kontrolovat.

Práce v těchto intencích nastíní problémy institucí centrálního plánování, které někdy mají protichůdné cíle, např. Podnik zahraničního obchodu si přeje vyvézt co nejvíce výrobků do zahraničí a získat devizové prostředky, zatímco ministerstvu průmyslu jde také o nasycení domácího trhu. Tyto instituce měly v Ladě zastoupení, čímž kontrolovaly své zájmy. Jiným příkladem je rozhodování uvnitř samotného podniku, zda se bude držet zavedených produktů, které se osvědčily, či zda vrhne čas a peníze do rozvoje nových strojů a zkusí zariskovat.

---

<sup>19</sup> Kubů, Eduard, Štolleová, Barbora. Na cestě k moderní business history. Dějiny podnikání v badatelském poli pražské hospodářsko-historické školy, In: Hospodářské dějiny 35/1, Ostravská univerzita v Ostravě, Filozofická fakulta, Centrum pro hospodářské a sociální dějiny, 2020, s. 21–27.

Zanalyzuji rozvoj podniku, jenž se musí vypořádat s měnící se politickou situací a s náhlými změnami ve výrobním plánu, s nimiž nikdo nepočítal, např. příslušné ministerstvo určuje, jaké podniky budou vyrábět šicí stroje pro domácnost a jaké pro průmyslovou výrobu. Podnik za této situace nebude jen pasivně přihlížet, ale jeho management se bude snažit hrát aktivní roli, urgovat ministra a jeho náměstky, přesvědčovat je o výhodnosti investic do Lada, získávat na svou stranu poslance na základě jejich územní příslušnosti atd. Argumentovat budou nutností zisku deviz nebo příkladným plněním plánu. Pokud bude podnik plnit plán až příliš dobře, bude muset počítat s vysokým meziročním navýšením plánu. Zaměřím se na podnik v kontextu provázání s ostatními národními podniky, s nimiž spolupracuje anebo je s nimi dokonce součástí vyšších stupňů řízení. Tyto národní podniky, které se nachází „pod jednou střechou“ mezi sebou soupeří o co největší vliv na chod instituce a také o to, kdo za daný rok dosáhne nejvyššího procenta v rámci plnění plánu. Vztahy Lada bychom tedy neměli omezovat jen se soustředěním na poměr podnik – stát, ale také na poměr podnik – ostatní podniky.

## **2.2 Národní podniky a aktuální stav bádání.**

Lada si v minulosti vysloužila vydání čtyř knih, které spadají do sekce sekundárních pramenů a zabývají se zkoumaným obdobím.<sup>20</sup> První z nich je krátká kniha 40 let značky Lada-Soběslav 1919–1959, která podává velmi zběžnou historii podniku. Jde o jubilejní publikaci, která si klade za cíl ukázat, jakých vymožeností bylo od založení podniku dosaženo a jak se mají nynější zaměstnanci k r. 1959 dobře, protože mohou například chodit do kina, divadla a hrát fotbal za místní klub. Narativ knihy se nese v duchu glorifikace současného vlastnictví.<sup>21</sup> O poznání interpretačně pestřejším dílem je 90 let značky Lada: o šicích strojích a lidech kolem nich. Jedná se o souhrn toho nejdůležitějšího, co se v podniku událo. Ačkoliv nejde příliš do hloubky, dal si autor práci s nastudováním archivních materiálů. Kniha velmi dobře slouží jako základní orientační bod při zkoumání podniku.<sup>22</sup> To samé platí o dvou kronikách, jež byly o podniku sepsány. První z nich dokončil v r. 1969 bývalý učitel a kronikář města Veselí nad Lužnicí František Hybš. V r. 1981 na ní navázal rovněž bývalý učitel a kronikář Jaroslav Kaisler. Oba vycházeli především z archivních materiálů a ze závodního časopisu Ladovák,

---

<sup>20</sup> Mimo ně je třeba ještě zmínit knihu: Pražma, Jaroslav. Konec výroby šicích strojů Lada v Soběslavi. Soběslav, 2016.

<sup>21</sup> 40 let značky Lada-Soběslav 1919–1959: z dobré práce – radostné výsledky: historie závodu na výrobu šicích strojů: sborník. Soběslav: Lada, n. p., 1959.

<sup>22</sup> Vetýška, Jiří. 90 let značky Lada: o šicích strojích a lidech kolem nich. Jindřichův Hradec: Epika, 2010.

který vycházel v letech 1952–1967. Ani jeden z nich nebyl zaměstnancem podniku, který by se dění v něm přímo účastnil. Kroniky podnik vůbec neanalyzují po strukturální stránce.<sup>23</sup>

Stěžejní literaturou pro zkoumání naší problematiky je „bible“ českých hospodářských historiků s názvem Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918–1992, která podává vyčerpávající přehled hospodářských dějin v daném období a jen ve svém 2. svazku, který se věnuje letům 1945–1992, čítá 1002 stran. Mimo jiné zasazuje informace do kontextu světových hospodářských dějin a věnuje se i sociální politice. Kniha bohužel vyšla před více než 15 lety a od doby jejího vydání nebyl uskutečněn další obdobně ambiciózní projekt, který by se tématem tuzemských hospodářských dějin zabýval. Její slabinou, kterou kvůli svému, již tak velkému rozsahu nemohla obsáhnout, je upozadování mikroúrovně, zejména dění v jednotlivých podnicích. Tato případová studie si klade za cíl pomoci tuto mezeru vyplnit.<sup>24</sup>

V tématu zkoumání práce socialistických manažerů je přínosný nedávno publikovaný článek, jenž vychází z business history, *Managers in the command economy: Case studies from Poland, 1956–1970*, který se zabývá možnostmi jednání socialistických manažerů, kteří byli svázáni centrálním plánováním. Přestože se věnuje především problému v kontextu hospodářských dějin Polska, mají jeho východiska univerzální platnost, jelikož socialističtí manažeři napříč východním blokem čelili podobným problémům, např. nedostatku vstupů (zdrojů) nebo obtížím v plnění plánu. Plánování bylo dlouhodobým a živým procesem, který byl neustále revidován. Je třeba mít na paměti, že manažeři mohli falšovat či jinak upravovat vykázaná data, aby splnili plán. Centrální plánování se snažilo ovlivnit všechny aspekty výroby národních podniků. Proto musela vzniknout masivní byrokratická struktura řízení v čele s ministerstvy. Produkční cíle byly ve skutečnosti příkazy. Nejdůležitějším ukazatelem byl počet zhotovených výrobků, které byly dodávány za fixní ceny. Plán do podniku alokoval zdroje a zaměstnance. Prostředky na mzdy, materiál a stroje byly oddělené. Plánů existovala celá řada, od pětiletých, přes roční, čtvrtletní až po měsíční. Ve fázi procesu tvorby plánu bylo cílem manažerů snížit cíle plánu a zvýšit přiděl zdrojů. To proto, že v případě nižších kvót bylo snadnější dosáhnout 100 %. Navíc existovalo riziko, že vyšší kvóty v plánu vyústí ve větší cíle v následujícím roce.<sup>25</sup> Jednání československých manažerů v socialistické ekonomice 2. poloviny 40. let a v 50. letech prozatím zůstává mezerou české historiografie, kterou by bylo vhodné v budoucnu zaplnit.

---

<sup>23</sup> Hybš, František. *Kronika n. p. Lada Soběslav 1919–1945, 1969*; Kaisler, Jaroslav. *Kronika n. p. Lada a k. p. Elitex v Soběslavi 1945–1977, 1981*.

<sup>24</sup> Průcha, Václav a kol. *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918–1992. 2. díl*. Brno: Doplněk, 2009.

<sup>25</sup> Tyimiński, Maciej. *Managers in the command economy: Case studies from Poland, 1956–1970*, *Business History*, 64:1, 156–182, 2019, s. 158–160, 164.

Nosnou základnu práce tvoří archivní prameny Státního oblastního archivu (dále jen SOA) v Třeboni, oddělení České Budějovice (dále jen ČB), fond Lada n. p., Soběslav. Dále SOA Třeboň, oddělení ČB, fond Revoluční odborové hnutí (dále jen ROH) – závodní výbor a v menší míře SOA Třeboň, oddělení ČB, fond Akciová továrna na šicí stroje Soběslav (1905) 1919–1945 (1949). Informační hodnota pramenů je kolísavá, jejich největším problémem je jejich neúplnost, archiv byl částečně poničen vodou. Pro prvních pět poválečných let vykazují fondy celkově málo ekonomických dat, roční plány jsou dobře dochovány, avšak měsíční a čtvrtletní méně. Fondy poskytují řadu plánů, ale méně reflektují jejich průběžné plnění. Naopak výhodou jsou podrobné informace o plánech pro 2. polovinu 50. let a vzorově přehledné členění materiálů. Zápisy z vedení porad, které jsou pro nás z hlediska nazírání na podnik jedním z nejdůležitějších pramenů, evidujeme až od r. 1953, ale od té doby je máme k dispozici několikrát měsíčně. Právě analýza podniku a limitů jeho managementu je přitom klíčová pro pochopení chování nejen podniku na mikro-úrovni, nýbrž pro chování celé ekonomiky, jež se z těchto podniků částečně skládá.

### 3 POVÁLEČNÁ OBNOVA A ZNÁRODŇOVÁNÍ – INSTITUCE, PROCESY A AKTÉŘI

Ve válce zemřelo přes 300 000 obyvatel budoucího Československa. Další statisíce se dožili jejího konce s podlomeným zdravím a stát na ně musel vynakládat značné prostředky. Zavřením vysokých škol, útlumem kultury a likvidací živností vznikly další nevyčíslitelné škody. Při ústupu fašistů byla praktikována „taktika spálené země“. Nemluvě o škodách z arizace, militarizace hospodářství a jeho vykořisťování. Doprava byla v rozkladu. Téměř dvě třetiny nákladních aut a téměř polovina osobních aut a autobusů byla zničena nebo zavlčena. Zpráva zasláná norimberskému tribunálu vyčíslila škody a ztráty na 347,5 miliard Kčs.<sup>26</sup>

Československo si mezi světovými válkami vybudovalo významné pozice na evropských a zámořských trzích, avšak v důsledku války a okupace tyto pozice ztratilo. Po 2. světové válce rostla konkurence amerického průmyslu, očekával se hospodářský vzestup Německa.<sup>27</sup> Během roku 1947 se nejvíce zvýšil obrát československého zahraničního obchodu s Velkou Británií, Nizozemskem a Jugoslávií. Nejvyšší pozice držely Švýcarsko, USA a Švédsko. Sovětský svaz se propadl oproti r. 1946 z 2. na 6. místo. Čsl. obchod se zeměmi budoucího východního bloku dosahoval kromě východního Německa a Číny jen 19 % obchodního obrátu. V r. 1948 nastal odklon obchodu s kapitalistickými zeměmi v důsledku komunistického převratu.<sup>28</sup>

Dne 8. 9. 1945 nabyl v účinnost dekret prezidenta republiky o přihlašování a zjišťování válečných škod a škod způsobených mimořádnými poměry. Soupis zjišťoval rozsah všech škod, které vznikly od 17. 9. 1938. Dokument vymezoval škody: 1. osobní (na životě, těle nebo zdraví), 2. škody na majetku, 3. škody jiným způsobem vzniklé (na výdělku, důchodu atd.), např. omezováním osobní svobody, vnucenou správou, ztrátou užitku atd. Přihlášky se podávaly u okresního národního výboru. Konečným dnem lhůty pro podání bylo 26. 9. 1945. Průmyslové podniky, jež byly členy Ústředního svazu čsl. průmyslu (například firma Lada) dávaly přihlášku své příslušné hospodářské skupině do 20. 9. 1945. Hospodářské skupiny přezkontrolovaly přihlášky a předložily je soupisovému oddělení devizového odboru Národní banky Československé v Praze. Národní banka pak podání podniku potvrzovala přes

<sup>26</sup> Průcha, Václav a kol. Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918–1992. 1. díl. Brno: Doplněk, 2004, s. 570–572, 575.

<sup>27</sup> Kučera, Jaroslav. Žralok nebude nikdy tak silný: československá zahraniční politika vůči Německu 1945–1948. 2., přeprac. a rozš. vyd., české 1. Praha: Argo, 2005, s. 157–158.

<sup>28</sup> Průcha, Václav a kol. Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918–1992. 2. díl. Brno: Doplněk, 2009, s. 234–235.

hospodářskou organizaci. Dokument doporučoval pověřit vyplněním tiskopisů některý z peněžních ústavů a přiznával pouze krátký časový úsek na podání.<sup>29</sup>

Mezi ústřední aktéry procesu znárodnování patřila Ústřední rada odborů (ÚRO). Jednalo se o sjednocené odborové hnutí, které v květnu 1945 vystoupilo z ilegality a převzalo po pověření od České národní rady moc v odborech. Jeho předsedou byl člen KSČ Antonín Zápotocký, který ze své funkce občas předsedal ve vedení Národní fronty, kde mohl uplatnit svůj hlas s váhou jednoho předsedy strany. Členové ÚRO získali pozice v Ústředním svazu čsl. průmyslníků. Na nižší úrovni zasahovali do hospodářského řízení továren a podíleli se na provedení národní očisty bezprostředně po válce. Když se v říjnu 1945 sešlo Prozatímní národní shromáždění, obeslala jej ÚRO osmi zástupci. Členové ÚRO byli členy Hospodářské rady vlády.<sup>30</sup>

Revoluční odborové hnutí (ROH) se stalo významným partnerem vlády. Po skončení války se jeho členové začali domáhat ideálně co nejrychlejšího a nejrozsáhlejšího znárodnění. K nátlaku využívali manifestace a stávky. V jeho prozatímním výboru bylo z celkového počtu 40 lidí 35 komunistů.<sup>31</sup> Rozhodujícím orgánem byl všeoborový sjezd, mezi nimiž bylo ROH řízeno ÚRO, které bylo s ROH úzce spojeno.

Závodní rady (ZR)<sup>32</sup> byly volenými dělnickými orgány, které měly bez rozdílu zastupovat všechny zaměstnance. Jejich působení ve třetí republice mělo odrážet zvýšenou pravomoc zaměstnanců, jejich součinnost na řízení a správě podniků a také hájit jejich zájmy. Vznikly v květnu 1945 a postupně v továrnách převzaly organizační, personální a hospodářské záležitosti. Byly to právě ZR, jež z pravomoci dekretu prezidenta republiky č. 5/1945 Sb. z 19. 5. 1945 ustavovaly národní správy v závodech. Do národní správy bylo vloženo 10 125 podniků. ZR se často nespokojily s kontrolní funkcí a snažily se angažovat v řízení podniků. Přes prvotní nestrannost o ně vypukl na přelomu let 1946/1947 politický boj, v němž KSČ zvítězila a v roce 1947 při volbách do ZR dominovala.<sup>33</sup>

---

<sup>29</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond ROH – závodní výbor, Lada, s. p., Soběslav, inv. č. 34, karton 2, Přihlašování a zjišťování válečných škod a škod způsobených mimořádnými poměry (upozornění) 1945, (Přihlašování a zjišťování válečných škod a škod způsobených mimořádnými poměry).

<sup>30</sup> ÚRO měla po válce oporu především v závodních radách, které se začaly vytvářet z jejího podnětu již v květnu 1945 v závodech s více, než 20 zaměstnanci, In: Pokorný, J. Organizační vývoj orgánů ROH 1945-1969, *Paginae historiae* 2017, č. 1, s. 194.

<sup>31</sup> Srovnej s: Pokorný, J. Organizační vývoj orgánů ROH 1945–1969, *Paginae historiae* 2017, č. 1, s. 194.

<sup>32</sup> Právní rámec dostaly Dekretem č. 104/1945 Sb. o závodních a podnikových radách z 24. 10. 1945.

<sup>33</sup> Hlavienka, Lubomír. Volby do Závodních rad v období let 1945–1948, In: *Slezský sborník* 115/2017, č. 1, s. 117–120.

Národní podnik (n. p.)<sup>34</sup> byl samostatnou hospodářskou a právní jednotkou, jenž se nacházel ve vlastnictví státu, který jej zřizoval a měl právo na přebytky výtěžků z n. p. a v některých případech na řídicí a dozorčí funkci.<sup>35</sup> Podle statusů n. p., které byly přijaty v lednu 1946, vedl n. p. ředitel volený představenstvem, ve kterém byla třetina vedoucích funkcionářů podniku, třetina odborníků mimo podnik a třetina zaměstnanců podniku. Ředitele n. p. jmenovalo a odvolávalo představenstvo generálního ředitelství po poradě s ÚRO a zájmovými organizacemi průmyslového odvětví. Nutností bylo i potvrzení od ministra průmyslu. Praxe v n. p. se v době třetí republiky od doby socialistického panství značně lišila. Zaměstnanci byli zainteresováni na činnosti národních podniků, jejichž vedení obligatorně informovala zaměstnance a veřejnost o výsledcích hospodaření, u nichž byl znám objem zisku a ztrát.<sup>36</sup>

Dalšími důležitými institucemi byly Hospodářská rada (HR)<sup>37</sup>, Generálním sekretariát Hospodářské rady (GSHR)<sup>38</sup>, Státní úřad plánovací (SÚP)<sup>39</sup> a Ústřední plánovací komise (ÚPK)<sup>40</sup>. Rozhodovací moc měla vláda nebo resortní ministerstva.<sup>41</sup> Většina zmíněných institucí se ve zkoumaném období podílela na tvorbě legislativy, jejíž implementace byla pro všechny národní podniky naprosto zásadní.

Kvůli rozdílům mezi jednotlivými výrobními odvětvími vytvořilo ministerstvo průmyslu, 6 subkomisí, které upřesnily znárodňovací dekrety. Jednou z nich byla subkomise pro strojírenství (dalšími byly např. subkomise pro zbrojní či chemický průmysl). Jejimi členy byli zástupci průmyslu, legislativci za státní správu a zástupci hospodářské správy z příslušných hospodářských komor.<sup>42</sup> Poslední jmenovaní reprezentovali zájmy svého průmyslového

---

<sup>34</sup> Zřízeny Dekretem č. 100/1945 Sb., o znárodnění dolů a některých průmyslových podniků, konkrétně § 12, z 24. 10. 1945. Statuty n. p. lze nalézt v Nařízení vlády č. 6/1946 Sb. kterým se vydává statut národních podniků průmyslových.

<sup>35</sup> Nešpor, Zdeněk. Znárodnění dolů a průmyslu. Kniha první, Proces znárodnění. Vydání první. V Praze: Tiskové podniky Ústředního svazu čsl. průmyslu, 1948, s. 19, 21.

<sup>36</sup> Průcha, Václav a kol. Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918–1992. 2. díl. Brno: Doplněk, 2009, s. 104–105.

<sup>37</sup> Zřízena Dekretem č. 63/1945 Sb. o Hospodářské radě z 25. 8. 1945. Pomocný orgán vlády v úseku hospodářství.

<sup>38</sup> Nařízení vlády č. 144/1945 Sb. o složení, organizaci a způsobu činnosti generálního sekretariátu Hospodářské rady z 23. 11. 1945. Reálně pracoval místo HR, protože ta se nikdy nesešla.

<sup>39</sup> Nařízení vlády č. 145/1945 Sb. o složení, organizaci a působnosti Státního úřadu plánovacího z 23. 11. 1945. SÚP byl technickým orgánem HR v úseku plánování. SÚP vypracovával pro HR návrh hospodářského plánu a také návrhy směrnic pro plánování, které HR vydávala.

<sup>40</sup> ÚPK vznikla r. 1946 a měla 16 členů, kromě předsedy šlo o 3 členy KSČ, ČSSD a ČSNS, 2 členy ČSL a DS, 1 člena za KSS a armádu. Předseda ÚPK připravoval stanoviska ÚPK k hospodářským otázkám pro zasedání vlády.

<sup>41</sup> Průcha, Václav a kol. Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918–1992. 2. díl. Brno: Doplněk, 2009, s. 154–155.

<sup>42</sup> Všechny podniky musely být členy jedné z dvaceti tří hospodářských skupin, které podléhaly Ústřednímu svazu čsl. průmyslu. Šlo o pozůstatek modelu německé okupační správy.

odvětví a zástupci ÚRO zájmy zaměstnanců. ÚRO měla reálně větší vliv, protože její členové byli dosazováni coby zástupci ostatních zájmových skupin.

Práci subkomisí řídila tzv. koordinační subkomise, v níž byli zastoupeni vedoucí úředníci ministerstva průmyslu, zástupci Ústředního svazu čsl. průmyslu, odborník ze SÚP, zástupce HR a jeden politik za svou politickou stranu – KSČ, ČSSD, ČSNS, ČSL. Laušmanova ústřední pracovní komise dokončila úpravy na osnově dekretu prezidenta republiky o znárodnění dolů a podniků elektrárenského, zbrojního a klíčového průmyslu 25. 8. 1945. Všechny strojírenské a kovoobráběcí podniky nad 500 zaměstnanců byly určeny ke znárodnění. Tehdy se ještě počítalo s náhradami, jejichž výši měl určovat ministr průmyslu.<sup>43</sup> Do vlastnictví státu se dostalo velké množství podniků, které bylo nutné řídit. To byl jeden z důvodů vzniku dvouletého hospodářského plánu (1947–1948).<sup>44</sup> Plán byl hrubě nastíněn skupinou komunistických ekonomů v čele s předsedou Národohospodářské komise při ÚV KSČ Ing. Ludvíkem Frejkou. Odborníci z ostatních politických stran pak tuto koncepci precizovali. Finální podoba Dvouletky byla dílem ÚPK, technickou stránku věci zajistil SÚP. Obyvatelstvo plán kladně přijalo. Při přípravě plánu se zohlednily zkušenosti ze sovětských pětiletok, ale i přechod k vyšší míře plánování v západní Evropě. Plán pracoval se smíšenou ekonomikou, ukládal úkoly n. p., ale i soukromníkům. Hlavním cílem plánu bylo dosáhnout úrovně hospodářství z r. 1937. V průmyslu měla výroba překročit stav z r. 1937 o 10 %. Šlo o poválečnou obnovu a nepočítalo se s hlubšími změnami ve struktuře hospodářství. Plán byl pouze orientační a nerozepisoval se na podniky. V hrubých rysech byl splněn. Předválečná úroveň výroby na 1 obyvatele byla překročena o 13 %. V r. 1948 byla průmyslová výroba o 3,3 % vyšší, než v r. 1937.<sup>45</sup>

V průběhu únorové krize v r. 1948 se konal sjezd ZR, jehož přijatá rezoluce požadovala mj. další etapy znárodnění a pozemkové reformy se zachováním soukromých podniků do 50 zaměstnanců. Výzva k demonstracím na 24. 2. 1948 se setkala s širokým ohlasem veřejnosti. Ve významnějších orgánech, podnicích a institucích se staly hlavními aktéry převratu akční výbory Národní fronty, které měly po přechodnou dobu téměř neomezenou moc a v červenci 1948 byly jejich protiprávní zásahy zpětně legalizovány zákonem o úpravě některých poměrů na ochranu veřejných zájmů. Demokratické strany nedokázaly efektivně zareagovat. Politická

<sup>43</sup> Jančík, Drahomír. Zásady a průběh znárodnění v roce 1945 (a podíl národohospodářských elit sociální demokracie, In: Fajmon, H.–Balík, S.–Hloušková, K. (eds.). *Dusivé objetí. Historické a politologické pohledy na spolupráci sociálních demokratů a komunistů*), Brno, Centrum pro studium demokracie a kultury, 2008, s. 74, 75, 79.

<sup>44</sup> Zákon č. 192/1946 Sb. o dvouletém hospodářském plánu z 25. října 1946.

<sup>45</sup> Průcha, Václav a kol. *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918–1992. 2. díl*. Brno: Doplněk, 2009, s. 155–157, 225–227.

moc se centralizovala do rukou KSČ. ROH bylo začleněno do Národní fronty. Čistky v odborech a ZR se dotkly zhruba 20 000 lidí. Ve znárodněném průmyslu ztratilo z 600 ředitelů a náměstků svou funkci 294 z nich.<sup>46</sup> Začala druhá etapa znárodnování. Počátkem března 1948 rozhodly ZR a akční výbory o zřízení národní správy v 1 300 průmyslových podnicích. V průmyslu a zahraničním obchodu došlo ke znárodnění všech podniků. V rámci této druhé znárodnovací vlny bylo k 1. 11. 1948 postátněno téměř 3 700 podniků. Po únoru 1948 zbylo v soukromém sektoru 5 % pracovníků. Formálně měl poškozený nárok na náhradu za znárodněný majetek<sup>47</sup>, ale ta byla vázána na mnoho podmínek a ve většině případů byla odmítnuta.<sup>48</sup> Druhý všeodborový sjezd, který se konal v prosinci 1949, přijal zásadu ohledně slučování ZR a závodních odborových skupin, na něž začaly přecházet pravomoci závodních rad, které ztrácely moc. Od třetího všeodborového sjezdu, uskutečněného v květnu 1955, se začaly tyto orgány nazývat závodní výbory odborových svazů.<sup>49</sup> V červenci 1959 byly ZR kompletně vymazány z právního systému a jejich nástupcem se staly závodní výbory ROH.<sup>50</sup>

Na dvouletý hospodářský plán a znárodnování provedené po únorovém převratu navazovala první pětiletka (1949–1953).<sup>51</sup> Ta měla položit základ pro budování socialistické ekonomiky. Při přípravách se nepočítalo s tak markantním zhoršením vztahů mezi Východem a Západem. Koncepce pětiletky byla předmětem souboje politických stran, protože se na ní začalo pracovat ještě před převratem. Tento faktor ale po únoru 1948 odpadl a od té doby řídila přípravu pouze KSČ. Zprvu existovala snaha o nalézání vlastních přístupů, byla zde např. představa o přežití drobného podnikání, ale kolem r. 1950 se plánování omezilo jen na pouhé kopírování sovětského modelu. Důraz byl kladen na rozvoj kovoprůmyslu, především přesného (jehož součástí byla i Lada) a dopravního strojírenství. Výroba v těžkém průmyslu měla vzrůst o 70 % a v lehkém o 50 %. Velká váha se přikládala produktivitě práce a růstu životních podmínek. V lednu 1949 vznikla Rada vzájemné hospodářské pomoci (RVHP), která sloužila ke koordinaci spolupráce zemí sovětského bloku. V době první pětiletky byly její aktivity spíše zanedbatelné, hlavní roli měly bilaterální smlouvy mezi státy.

---

<sup>46</sup> Tamtéž, s. 189–194.

<sup>47</sup> Tamtéž, s. 200. Na této straně stojí, že náhrada byla ve většině případů odmítnuta (tedy nějaká existovala) a v následující větě se píše, že náhrady nebyly poskytnuty vůbec.

<sup>48</sup> Průcha, Václav a kol. Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918–1992. 2. díl. Brno: Doplněk, 2009, s. 198–200.

<sup>49</sup> Kalinová, Lenka. Společenské proměny v čase socialistického experimentu: k sociálním dějinám v letech 1945–1969. Praha: Academia, 2007, s. 186–187.

<sup>50</sup> Zákon č. 37/1959 Sb., o postavení závodních výborů základních organizací Revolučního odborového hnutí z 8. 7. 1959.

<sup>51</sup> Zákon č. 241/1948 Sb. o prvním pětiletém hospodářském plánu rozvoje Československé republiky (zákon o pětiletém plánu) z 27. října 1948.

Do konce r. 1953 byl takřka zlikvidován sektor soukromého podnikání. Řízení národního hospodářství bylo vysoce centralizováno. Podíl vyspělých kapitalistických a rozvojových zemí na obratu čsl. zahraničního obchodu se snížil z 80 % v r. 1947 na 20 % k r. 1953. Čtyřstupňové řízení (závod-podnik-generální ředitelství-ministerstvo) se změnilo na třístupňové (závod-podnik-ministerstvo).

V listopadu 1949 došlo komunistické Informační byro k názoru, že v r. 1953 započne válka s kapitalistickým Západem. Bylo usouzeno, že socialistické státy musí zintenzivnit industrializaci a zbrojení. V reakci na to se ÚV KSČ rozhodla upravit první pětiletý plán.<sup>52</sup> Investiční prioritu dostal těžký průmysl. Možnosti čsl. ekonomiky byly přeceněny. Požadavky armády na dodávky z průmyslu skokově stouply.<sup>53</sup> V březnu 1953 zemřel J. V. Stalin, mezinárodní situace se oteplila. Koncem První pětiletky bylo rozhodnuto, že v letech 1954 a 1955 proběhnou konsolidační roční plány. Investice se posunuly ve prospěch spotřebních předmětů. Vojenské výdaje byly sníženy. Objem obchodu s kapitalistickými státy vzrostl.<sup>54</sup> Splnění navýšeného plánu nebylo dosaženo.

Na přelomu let 1951–1952 proběhla přeměna řízení národního hospodářství a jeho plánování podle sovětského vzoru. Už r. 1950 bylo min. průmyslu rozděleno na min. těžkého a min. lehkého průmyslu. Nyní stoupl počet hospodářských ministerstev na 12. Namísto bývalých 14 generálních ředitelství, která koordinovala odbytovou činnost n. p. a dohlížela na rentabilitu jejich hospodaření, aniž by přímo zasahovala do jejich řízení, vzniklo 94 hlavních správ resortních ministerstev pro přímé plánování a řízení pro zhruba 1 500 národních podniků. Vnitropodnikové hospodaření bylo nahrazeno sovětským modelem s názvem chozrasčot. ÚPK a generální sekretariát HR byly zrušeny, jejich funkce převzal SÚP, který se stal rozhodující řídicí institucí v čsl. hospodářství. Fond znárodněného hospodářství byl zrušen a hospodaření podniků bylo navázáno na státní rozpočet. Plánování se rozepisovalo na podniky. V souhrnu začal sovětský systém plánování a řízení v ČSR platit od 1. 1. 1953. Tím byl zakončen přechod od smíšené ekonomiky k modelu centrálně plánované ekonomiky.<sup>55</sup>

Chozrasčot<sup>56</sup> je odvozen od pojmu chozjajstvennyj rasčot, v překladu hospodářský rozpočet. Chozrasčot nahradil dosavadní systém vnitropodnikové organizace, který byl

<sup>52</sup> Nařízení vlády č. 33/1951 Sb. kterým se nově upravují úkoly pětiletého hospodářského plánu z 10. dubna 1951.

<sup>53</sup> Průcha, Václav a kol. Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918–1992. 2. díl. Brno: Doplněk, 2009, s. 251–252, 255, 260, 265, 269–270.

<sup>54</sup> Tamtéž, s. 291–292, 374.

<sup>55</sup> Šulc, Zdislav. Stručné dějiny ekonomických reforem v Československu (České republice) 1945–1995. Vyd. 2., v Doplnku první. Brno: Doplněk, 1998, s. 20–21.

<sup>56</sup> Zásady pro aplikaci chozrasčotu zmiňuje poprvé Zákon č. 51/1955 Sb. o národních podnicích a některých jiných hospodářských organizacích, z 24. října 1955.

inspirován baťovskou praxí řízení. Mezi hlavní principy chozrasčotu patřily: operativní hospodářská samostatnost podniků, krytí hmotné spotřeby, mezd a dalších výdajů z realizované produkce, hmotná odpovědnost za plnění úkolů, hmotná zainteresovanost podniků a zaměstnanců. Porovnávání výnosů s náklady bylo nahrazeno porovnáváním dosažených výsledků s plánovanými ukazateli.<sup>57</sup> Podniky měly více investovat z vlastních příjmů. Cílem zavedení reformy bylo zvyšovat hospodárnost, výkon a návratnost.<sup>58</sup>

Ve 2. polovině 50. let měla hospodářská politika za cíl dovršit přechod k socialismu skrz druhou pětiletku (1956–1960). Investice do těžkého průmyslu byly opět nadhodnoceny. Obchodní bilance zahraničního obchodu byla kromě r. 1957 aktivní. Průmyslová produkce stoupla o dvě třetiny. Ve strojírenství se modernizovalo, ale efektivnost ekonomiky se významně nezlepšila. Akcentovala se decentralizace řízení. Rozsypalova reforma z let 1958 a 1959 nekopírovala sovětský vzor, který u nás byl nejdůsledněji uplatňován v letech 1953–1958, avšak zrychlení ekonomického vývoje nepřinesla. Pravomoc podniků při plánování investiční výstavby měla být posílena.<sup>59</sup> V rámci reformy byly v r. 1958 vytvořeny Výrobní hospodářské jednotky (VHJ).<sup>60</sup> VHJ koncentrovaly několik n. p. ze stejných výrobních oborů. První možností bylo, že vedení největšího závodu převzalo funkci vedení podniku. Další formou VHJ byl tzv. vedoucí podnik s podniky pobočnými. Třetím modelem bylo sdružení podniků, které samostatně hospodařily, ale měly nad sebou nadpodnikový orgán, který zařizoval např. společný odbyt, vývoj a výzkum. Po reformě se počet ústředně řízených n. p. snížil z 1 417 na 383 VHJ a 929 podniků. Reorganizace znamenala i decentralizaci ústředního řízení, 94 hlavních správ resortních ministerstev, které plánovaly a řídily činnost n. p., bylo zrušeno. Jejich pravomoci byly přeneseny na VHJ. V oblasti plánování bylo rozhodnuto přejít od dosavadního příliš detailního dirigování podniků k práci na plánování dlouhodobých cílů. Tyto dlouhodobé plány (nezávazné prognózy) měl vypracovávat SÚP spolu s ministerstvy. Prognózy měly sloužit jako východisko pětiletých plánů, které už měly závaznou povahu. Roční plány vypracovávaly VHJ. Hmotná zainteresovanost se zvýšila. Podnik dostával podíl na přírůstku zisku, podíl ze zisku a rozšířila se možnost odměňování prémie.<sup>61</sup> Reforma měla slibný start,

<sup>57</sup> Průcha, Václav a kol. Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918-1992. 2. díl. Brno: Doplněk, 2009, s. 377.

<sup>58</sup> Handl, Vladimír. KSČ a řízení centrálně plánované ekonomiky: mezi mocenským imperativem a ekonomickou realitou. Acta Universitatis Carolinae. Studia territorialia. Praha: Karolinum, 2018, XVIII., č. 1, s. 45.

<sup>59</sup> Průcha, Václav a kol. Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918-1992. 2. díl. Brno: Doplněk, 2009, s. 300, 302, 378.

<sup>60</sup> Srovnej s: Zákon č. 51/1955 Sb. o národních podnicích a některých jiných hospodářských organizacích, oddíl 13., z 24. října 1955.

<sup>61</sup> Šulc, Zdislav. Stručné dějiny ekonomických reforem v Československu (České republice) 1945-1995. Vyd. 2., v Doplnku první. Brno: Doplněk, 1998, s. 25–27.

který vyústil v nadhodnocování plánování do dalších let. Reforma pro úspěch potřebovala, aby byl třetí pětiletý plán (1961–1965) stabilní, avšak v letech 1961 a 1962 došlo k jeho zhroucení. Pokus o hospodářskou reformu ztroskotal.<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> Průcha, Václav a kol. Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918–1992. 2. díl. Brno: Doplněk, 2009, s. 307, 382.

## 4 HISTORIE PODNIKU LADA DO R. 1945

Akciová továrna na šicí stroje v Soběslavi, později Lada, se mohla pyšnit dlouhou tradicí výroby šicích strojů, která začala v éře první republiky. Právě tradice byla jedním z častých argumentů, jichž management Lady používal při komunikaci se svými nadřízenými orgány jako odůvodnění legitimacy investic. V této kapitole proto stručně shrnu historii podniku a jeho výchozí situaci, která předcházela zkoumanému období.

### 4.1 Založení podniku a jeho vývoj do konce druhé světové války

Po konci 1. světové války se do ČSR vracelo mnoho dělníků z Vídně. Ti dali ve Vídeňských listech popud k založení podniku, který by vyráběl šicí stroje v Čechách. Pro svůj záměr ale neměli kapitál.<sup>63</sup> O myšlence se dozvěděl vrchní ředitel filiálky Živnostenské banky ve Vídni, J. Špitálský, protože dělníci se s ním přišli o záměru poradit. On upozornil svého přítele Bohuslava Huberta st., že bude také dělníky brzy navštíven. Základní kapitál nakonec poskytl Hubert. Snahy dělníků, aby byl podnik družstevní se nenaplnily, avšak spoluúčastnili se na základním kapitálu 108 900 Kčs, což znamenalo vlastnictví 495 kusů akcií. Rovněž byli zastoupeni dvěma členy ve správní radě, jež měla 7 členů. Dle stanov měli nárok na 50 % superdividendy, v r. 1930 toto právo vyměnili za 10 % z čistého zisku firmy za každý rok.<sup>64</sup>

Dne 14. 8. 1919 bylo uděleno F. Tomáškoví, přednostovi Národního shromáždění v Živnostenské bance v Praze a Bohuslavu Hubertovi st., řediteli Spořitelny města Soběslavi a starostovi města Soběslav, prozatímní povolení ke zřízení Akciové továrny na šicí stroje Soběslav. Šlo o zkušené finančníky, kteří byli schopní obstarat peníze pro investici. Základní kapitál byl pro velký zájem záhy zvýšen ze 2 na 3 miliony korun. Celkový počet vydaných akcií byl zvýšen z 10 000 na 15 000 (téměř 4 000 akcií držela díky poskytnutí úvěru Živnostenská banka, pozn. autora). Stroje pro továrnu byly získány převážně z Fondu na reparace z 1. světové války.<sup>65</sup> Mezi městy byla zvolena Soběslav, kde již probíhala strojírenská výroba, takže zde byl potenciál na zaměstnání kvalifikovaných pracovníků. Ideální byla i poloha na železnici, která

<sup>63</sup> Vetýška, Jiří. 90 let značky Lada: o šicích strojích a lidech kolem nich. Jindřichův Hradec: Epika, 2010, s. 37

<sup>64</sup> Hybš, František. Kronika n. p. Lada Soběslav 1919–1945, 1969, s. 1–4, 8, 11, 38.

<sup>65</sup> V květnu 1921 reparační komise stanovila německé reparace na 132 miliard zlatých marek. Pro Řecko, Jugoslávii, Rumunsko a ostatní státy, kterým měly být reparace teprve přiznány a mezi něž se ČSR později zařadila, bylo vyčleněno 6,5 % z celkového reparačního koláče. ČSR dostala nárok na reparace pouze za válečné období od 28. 10. 1918 do 11. 11. 1918. Kromě Německa získala ČSR nárok na reparace také od Rakouska a Maďarska. Vzhledem ke krátkému přiznanému časovému úseku byla výše reparací poměrně nízká. In: Kubů, Eduard. Německo – zahraničněpolitické dilemma Edvarda Beneše: (hospodářské vztahy s Německem v československé zahraniční politice let 1918–1924). Praha: Karolinum. Acta Universitatis Carolinae. Philosophica et historica. Monographia, 1994, s. 16, 21, 23.

vedla mezi Prahou a Lincem. Značkou šicích strojů se stala Lada. V soutěži o pojmenování značky zvítězil anonym, jenž nám nejspíše zůstane navždy neznámý. Stroje pro vývoz nesly název Heros.<sup>66</sup>

Povolení k založení podniku a potvrzení stanov udělilo ministerstvo vnitra 20. 1. 1920. Právě v 1. polovině r. 1920 se začalo se sériovou výrobou. Zpočátku měla továrna 52 stálých zaměstnanců, r. 1921 se jejich počet navýšil na 114. V roce 1923 vyvezl podnik zboží do Budapešti, Lublaně, Lvova, Skopje a Varšavy. V lednu 1924 vypukl požár, jenž zničil celou truhlárnu. Podnik se rozvíjel, r. 1927 měl 311 zaměstnanců, toho roku se prodalo 17 582 modelů (z toho 16 471 modelů L 7, daná hodnota ukazuje, jak moc byl podnik na tomto typu stroje závislý). Roku 1928 byl do správní rady podniku dosazen Bohuslav Hubert ml. Následujícího roku byla do provozu uvedena slévárna a došlo k výbuchu benzínové páry v lakovně z důvodu nedodržování bezpečnostních opatření. Čtyři zaměstnanci zemřeli.

S příchodem hospodářské krize klesla v r. 1931 výroba téměř na polovinu. Pracovní doba se snížila na 32 hodin týdně, aby nedošlo k propuštění. Záhy byl vyroben nový typ produktu – Lada 77, který zaznamenal úspěch, neboť se vyráběl dalších 16 let. Jen v letech 1934–1937 bylo vyrobeno 133 952 kusů tohoto produktu. V důsledku pokračující hospodářské krize bylo r. 1934 propuštěno 25 % zaměstnanců, poté v podniku pracovalo 304 lidí. V pozdějších letech se situace podniku zlepšila, v r. 1936 měl 333 zaměstnanců, kteří vyrobili 13 171 strojů. Lada vyvinula v r. 1937 šicí stroj Lada 5 – Vibrating, který byl určen především pro vývoz. Stroj se dostal do Jižní Ameriky i Jihoafrické republiky. Byl vyráběn levně kvůli nízkým nákladům na zaměstnance.<sup>67</sup> V říjnu 1937 byl na mimořádné schůzi kritizován František Troják (poválečný ředitel podniku, o němž bude řeč níže), protože místo toho, aby okopíroval zahraniční stroje jako Pfaff nebo Singer, jež měly dobrou pověst, vyrobil nový model šicího stroje, který nefungoval. Uvedení Lady 5 – Vibrating do prodeje se kvůli tomu protáhlo o 2 roky. V květnu 1938 se někteří zaměstnanci Lady podíleli na částečné mobilizaci z obav před německým ohrožením. Po Mnichovské dohodě a odstoupení pohraničí zamrzly Ladě v Sudetech několika milionové částky. V prosinci 1938 zemřel ve věku 69 let Bohuslav Hubert starší.<sup>68</sup>

Podnik byl za války zařazen do oblasti zbrojní výroby dílů pro říšskoněmeckou firmu MIMO-TAUCH a začal vyrábět zplynovače pro letecké motory značky Argus. Vyráběly se také

---

<sup>66</sup> Vetýška, Jiří. 90 let značky Lada: o šicích strojích a lidech kolem nich. Jindřichův Hradec: Epika, 2010, s. 37–39.

<sup>67</sup> tamtéž, s. 43, 45, 47, 54, 58.

<sup>68</sup> Hybš, František. Kronika n. p. Lada Soběslav 1919–1945, 1969, s. 57, 60, 61, 70.

řemeslné šicí stroje na úkor těch pro domácnost. Dozor v továrně dostal na starost německý mistr. Později do továrny pronikla firma Junkers, která produkovala pumpy pro letouny. V r. 1940 měl podnik 495 zaměstnanců, ale výroba šicích strojů pro domácnost byla zastavena. V r. 1943 byl Bohuslav Hubert ml., předseda správní rady, pověřen řízením obchodu a všech běžných záležitostí, což podniku prospívalo.<sup>69</sup> Valná hromada Lada v prosinci 1941 rozhodla, že od ledna 1942 bude zvýšen akciový kapitál z 3 000 000 na 4 500 000 protektorátních korun nakolkováním nominále celkového počtu 15 000 akcií z 20 korun na 30 korun. Do konce války ale nebylo rozhodnutí provedeno.<sup>70</sup> Soběslav byla 10. 5. 1945 osvobozena Rudou armádou, závod se musel přeorientovat na mírovou výrobu, s níž se začalo od srpna 1945.<sup>71</sup>

## 4.2 Znárodnění podniku

Již 12. 5. 1945 jmenoval Národní výbor v Soběslavi (ve smyslu pokynů, které vydala Národní rada čsl.) s okamžitou platností důvěrníky Národního výboru Bohuslava Motyčku a Václava Dvořáka administrativními důvěrníky pro závody Lada I. a Lada II. O dva dny později se disponent společnosti B. Motyčka stal vedle Františka Trojáka a Jindřicha Dvořáka kolektivním prokuristou podniku. To znamená, že nabyl plné moci v určitém rozsahu, díky níž mohl zastupovat majitele podniku. Firma měla 7 členů správní rady a 3 prokuristy. Pod každým zněním podniku museli být podepsáni dva členové správní rady či jeden člen správní rady a jeden prokurista, nebo dva prokuristé.<sup>72</sup> V září 1945 se celkem 215 zaměstnanců vyslovilo svými podpisy pro znárodnění.<sup>73</sup>

B. Hubert ml. byl od r. 1943 předsedou správní rady podniku. V r. 1945 si byl vědom, že jej čeká soud, který bude posuzovat jeho případné zločiny, spáchané v době německé okupace, a proto raději spolupracoval. Za škody způsobené za války hodlal ručit svými akciemi. Dne 27. července 1945 napsal B. Hubert ml., dopis Živnostenské bance. V něm banku požádal, aby na jeho depotním účtu zaznamenala, že s jeho 2 717 akciemi k Akciové továrně na šicí stroje v Soběslavi, které u banky měl, a stejně tak s právy k nim, mohl disponovat jen se

<sup>69</sup> Vetýška, Jiří. 90 let značky Lada: o šicích strojích a lidech kolem nich. Jindřichův Hradec: Epika, 2010, s. 64, 65.

<sup>70</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond LADA, n. p. Soběslav, inv. č. 143, karton č. 16, Písemnosti ohledně akcií Jana Masaryka, ministra zahr. věcí (Přihlašování cenných papírů, evid. č. 3320 z 5. 1. 1946).

<sup>71</sup> Hybš, František. Kronika n. p. Lada Soběslav 1919–1945, 1969, s. 87.

<sup>72</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond Akciová továrna na šicí stroje Soběslav (1905) 1919–1945 (1949), inv. č. 13, karton 1, Národní správa – Jmenování důvěrníků, národního výboru, udělení plné moci, podání na Zemský národní výbor (závod v Býnově, okres Děčín, 1945), (Národní výbor v Soběslavi Firmě Lada, akc. tov. Na šicí stroje z 12. 5. 1945 a Protokol z 14. 5. 1945).

<sup>73</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond LADA, n. p. Soběslav, inv. č. 142, karton č. 16, Žádost zaměstnanců o znárodnění n. p. (Seznam podpisů z 5. 9. 1945).

svolením Akciové továrny na šicí stroje v Soběslavi, čímž omezil svoje dispoziční práva. Banka tak učinila. Dopis se stejným vyzněním zaslal do Spořitelny města Soběslavi, kde měl uloženo 2 180 akcií. Spořitelna mu odpověděla, že dal tyto akcie roku 1941 jako záruku za úvěr pro firmu Hubert & Rejlek Soběslav.<sup>74</sup> Jelikož ten nebyl splacen, neměl Hubert právo s akciemi do splacení úvěru disponovat.<sup>75</sup>

Bohuslav Hubert ml. byl předsedou správní rady podniku do 11. 6. 1945, poté se svého místa vzdal. Některými zaměstnanci byl obviněn z kolaborace s Němci.<sup>76</sup> Dále z obohacování se válečnými zisky na úkor zaměstnanců i továrny a z nekorektního způsobu jednání se zaměstnanci a z uplácení.<sup>77</sup> Mnohá obvinění se zdají být fabrikovaná.<sup>78</sup> Předstíralo se, že Hubert měl za okupace neomezenou moc nad podnikem a mohl kdykoliv zakročit proti účasti Němců na jeho chodu.

Obžaloba navrhla, aby B. Hubert ml. zaplatil za škody provedené podnikem likvidační částku 5 616 049 Kč s 5% úrokem.<sup>79</sup> Někteří zaměstnanci Lady však stávkovali ve prospěch navrácení podniku B. Hubertu ml.<sup>80</sup> Jednání u táborského soudu nevedla k cíli, záležitosti se chopilo ministerstvo průmyslu, které si dalo vypracovat revizní zprávu a podalo trestní oznámení na B. Huberta ml., který byl vzat několikrát do vazby.<sup>81</sup> Revizní zpráva zjistila, že B. Hubert ml. zařídil v době Protektorátu prodej téměř 600 šicích strojů bez vědomí prodejního oddělení. B. Hubert ml. se bránil tím, že finance použil k nákupu materiálu na černém trhu a peníze šly zpět do firmy.<sup>82</sup> Strany se dohodly na mimosoudním narovnání s tím, že žalovaný

---

<sup>74</sup> Kovodělný závod, který od r. 1922 vyráběl speciální součástky, a to pouze pro Ladu.

<sup>75</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond Akciová továrna na šicí stroje Soběslav (1905) 1919–1945 (1949), inv. č. 4, karton 1, Omezení dispozičního práva s akciemi pro továrny pro Bohuslava Huberta ml. (žádosti, korespondence, prohlášení, 1945), (Živnostenské bance a Spořitelně města Soběslavi z 27. 7. 1945).

<sup>76</sup> Po válce pomohl k útěku nacistickému správci podniku Ing. Welteckovi.

<sup>77</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond Akciová továrna na šicí stroje Soběslav (1905) 1919–1945 (1949), inv. č. 37, karton 2, Soudní spor s Bohuslavem Hubertem ml. (obvinění, data k soudnímu sporu, účetní podklady, koncept obhajoby, uplatnění nároků Mila n. p., rozsudek) 1940–1945 (1948), (Obvinění vznesená proti B. Hubertovi ml. [1945]).

<sup>78</sup> Hubertovi uškodil fakt, že zaměstnával Němce, byl členem Říšského svazu obchodní živnostenské stolice (účast v nich ale byla povinná), vozil Weltecka automobilem na Místní národní výbor, vydával vyhlášky, které trestaly vynechávání práce a využíval statky firmy pro svou potřebu. Jedním z těch, kteří svědčili proti němu byl B. Motyčka, který byl Národním výborem dosazen jako disponent podniku.

<sup>79</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond Akciová továrna na šicí stroje Soběslav (1905) 1919–1945 (1949), inv. č. 37, karton 2, Soudní spor s Bohuslavem Hubertem ml. (obvinění, data k soudnímu sporu, účetní podklady, koncept obhajoby, uplatnění nároků Mila n. p., rozsudek) 1940–1945 (1948), Soudní spis z případu Bohuslava Huberta ml.

<sup>80</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond ROH – závodní výbor, Lada, s. p., Soběslav, inv. č. 8, karton č. 1, Korespondence ZR (ÚRO, Svaz zaměstnanců v kovoprůmyslu, Praha I. Na Perštýně č. 11 z 23. 5. 1947).

<sup>81</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond Akciová továrna na šicí stroje Soběslav (1905) 1919–1945 (1949), inv. č. 37, karton 2, Uplatnění nároků Mila, n. p. 1946–1948 (Vymáhání náhrady škody způsobené býv. Ředitelem továrny B. Hubertem z 28. 8. 1946).

<sup>82</sup> Tamtéž, Data k soudnímu sporu s Boh. Hubertem ml. 1947 (Data k trestní věci proti býv. Řediteli B. Hubertovi z 4. 2. 1947 a Spor Mila z 19. 10. 1948).

zaplatí 1 996 588 Kčs.<sup>83</sup> Počítalo se s tím, že většina bude uhrazena akciemi. Poté ale přišla stížnost na expertního znalce, který měl údajně B. Hubertovi ml. stranit. Mimořádný lidový soud v Táboře jej odsoudil na 5 let těžkého vězení a celé jeho jmění propadlo státu.<sup>84</sup>

S odchodem rodu Hubertů z podniku byla zakončena jedna kapitola jeho historie. Znárodněný podnik měl nyní prosperovat v rukou dělníků. Název Akciová továrna na šicí stroje v Soběslavi, který odkazoval na éru první republiky, pozbyl svůj smysl a byl nahrazen značkou výrobků – Lada.

---

<sup>83</sup> Tamtéž, Uzavření smíru se závodem Mila, n. p. 1948 (Mila-Hubert z 15. 9. 1948).

<sup>84</sup> Tamtéž, Rozsudek 1948 (Rozsudek z 11. 11. 1948).

## 5 MANAGEMENT V PODNIKU

Podnik získal z části nový management, ale ve větší míře si zachoval ten starý, např. v podobě nového ředitele a dlouholetého zaměstnance Lady F. Trojáka. V následujícím odstavci se budu zabývat závodní radou, která měla být zástupcem zaměstnanců v podniku. Nastíním, jakou roli hrála v procesu znárodnění podniku a jaké byly její funkce. Popíši pozici podnikového ředitele s důrazem na jeho příkazy v rámci snah o splnění plánu a zároveň tlaky, s nimiž se musel vyrovnávat.

### 5.1 Závodí rada v Ladě

Závodní rada podniku měla za úkol kontrolovat produkci, hospodaření a hájit práva zaměstnanců, např. přípravou kolektivních smluv. Zabývala se nábořem zaměstnanců, kontrolou plnění plánu a socialistické soutěže o nejlepší pracovníky, organizovala kulturní akce, např. oslavy 1. máje. Dohlížela na snižování výrobních nákladů podniku skrz plán technicko-organizačních opatření (TOO), který v Ladě evidujeme od r. 1955. Plán TOO kladl důraz na časovou efektivitu zaměstnanců, snížení procent vyrobených vadných kusů, úsporu materiálu a prošetřování úkolových norem, aby nebyly příliš měkké. Kontrolu ZR mělo na starosti ROH.

Dne 19. 5. 1945 započal důvěrník ROH Bohumil Příběnský schůzi k volbám do ZR. Hlasovalo se aklamací a zvoleno bylo 10 lidí.<sup>85</sup> ZR začala projednávat případy poškozených německou okupací. Provinilci byli ze závodu vyloučeni. Na návrh ZR ustavila správní rada F. Trojáka jako technického vedoucího, B. Motyčku jako obchodního vedoucího a J. Dvořáka jako vedoucího prodeje. Národní výbor v Soběslavi nabídl podniku národního správce, avšak jeho management nabídku odmítl.<sup>86</sup> Správce byl pravděpodobně nežádoucí, protože jeho jmenováním by se omezily pravomoci současného vedení.

Válka skončila a bylo třeba zabezpečit obživu. ROH požádalo ZR a důvěrníky o seznam lidí na žňové práce, které by mohl podniky postrádat s tím, že plat jim bude zachován. Podnik poskytl 77 pracovníků.<sup>87</sup> Vedení muselo uvolnit pracovníky podniku, protože zajištění obživy bylo nyní přednější než výkon v průmyslu.

---

<sup>85</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond ROH – závodní výbor, Lada, s. p., Soběslav, inv. č. 4, karton č. 1, Volby do ZR (Protokol č. 1 z 19. 5. 1945).

<sup>86</sup> Tamtéž, inv. č. 2, karton č. 1, Zprávy o činnosti ZR (Zpráva o dosavadní činnosti ZR z r. 1945).

<sup>87</sup> Tamtéž, inv. č. 8, karton č. 1, Korespondence ZR (Uvolnění pracovních sil na žňové práce z 20. 6. 1945).

Management Lady žádal ministerstvo vnitřního obchodu o navýšení odprodeje šicích strojů zaměstnancům podniku z 200 na 275 kusů, pokud dosud nevlastnili žádný kus. Slíbený počet totiž přesáhl hranici 200 kusů. Vedení tím chtělo předejít neshodám, aby se dostalo na všechny, kteří o odprodej požádali. Argumentovalo vyšším zájmem dělníků na kvalitě a množství vyprodukovaného zboží, což mělo údajně zlepšit celkovou zásobovací situaci v celé republice.<sup>88</sup> Pro management byl odprodej zaměstnancům výhodný, protože zvýšil odbyt výrobků a zároveň je motivoval k vyššímu pracovnímu výkonu.

Závodní rada se zajímala o podmínky znárodnění podniku u Všeobecného družstevního svazu.<sup>89</sup> Závodní odborová skupina a ZR podniku napsaly v lednu 1946 dopis ministerstvu průmyslu. Žádaly urychlení vydání znárodnovacího dekretu pro podnik, jmenování příslušných vedoucích, přičlenění kovodělného závodu Hubert & Rejlek, který vyráběl speciální součástky do šicích strojů. Členové managementu byli vysláni na ministerstvo, aby podali více informací. Dne 24. 4. 1946 navrhla ZR za národního správce do firmy Hubert & Rejlek Josefa Schmidta u Národního výboru v Soběslavi.<sup>90</sup> Management podniku nevyčkával, jak bude situace probíhat, ale sám se „zdola“ aktivně do znárodnování zapojoval, a dokonce navrhoval za národního správce do jiného podniku zaměstnance Lady.

Závodní rada a výrobní výbor žádaly v září 1946 generálního ředitele Čsl. závodů kovodělných a strojírenských Dr. Ing. Fabingera, zda by nemohla truhlárna v Ladě vyrábět nábytek k šicím strojům pro všechny závody n. p. Mila. Jako důvody uvedly, že závod Minerva v Opavě truhlárnu neměl a závod Minerva v Boskovicích jí teprve budoval, dále argumentovaly zkušenostmi a personálem, „*se kterým vyrábíme nej kvalitnější nábytek k šicím strojům vůbec.*“<sup>91</sup> Management Lady se snažil o zřízení jedné, velké a moderní truhlárny a o změnu aktuálního stavu, kdy n. p. Mila udržoval čtyři truhlárny malé. Vedení podniku chtělo rozšířit svou důležitost v n. p. Mila. To se mu zdánlivě podařilo, neboť Dr. Ing. Fabinger udělil ke zřízení velké truhlárny souhlas.<sup>92</sup> V r. 1947 podaly ZR a závodní odborová skupina Lady u Čsl. závodů kovodělných a strojírenských stížnost na ředitele Mily C. Hodyče, protože si Lada přála zachovat truhlárnu ve svých rukou, jenže ta měla být z podniku vydělena a začleněna pod Čsl.

---

<sup>88</sup> Tamtéž, (Žádost o přiděl šicích strojů z 19.11. 1945).

<sup>89</sup> Tamtéž, (Združstevnění podniku z 24. 7. 1945).

<sup>90</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, Akciová továrna na šicí stroje Soběslav (1905) 1919–1945 (1949), inv. č. 12, karton 1, Národní správa – likvidace finančních pohledávek, připomínkové řízení, jmenování národního správce u firmy Hubert & Rejlek 1945–1946 (Připomínkové řízení z 3. 1. 1946 a Jmenování národního správce u fy “HUBERT & REJLEK“ z 24. 4. 1946).

<sup>91</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond ROH – závodní výbor, Lada, s. p., Soběslav, inv. č. 8, karton č. 1, Korespondence ZR (dokument z 14. 9. 1946).

<sup>92</sup> Tamtéž.

závody dřevozpracujících. To zanedlouho skutečně proběhlo, a to i přes slib Dr. Ing. Fabingera. Dřevovýrobu pro celou Milu začaly obstarávat Umělecko-průmyslové závody v Brně. Management Lady měl za to, že se událost stala z podnětu ředitele Mily, jenž prosazoval brněnský podnik. Nesouhlas zaměstnanci vyjádřili stávkou a nepředáním Účtářenského oddělení do Opavy.<sup>93</sup>

V srpnu 1946 volili členové ZR svého předsedu. Tím se stal J. Bartyzal, I. místopředsedou B. Příběnský a II. místopředsedou K. Šlehoř. Na schůzi ZR směli docházet i náhradníci J. Fiala a J. Záruba. Také oba předsedové výrobních výborů strojírny a truhlárny. Ne náhodou byli B. Příběnský a K. Šlehoř členy ZR Lady i podnikové rady Míla. Vedení podniku bylo direktivně informováno Ústřední radou odborů v Praze a Generálním ředitelstvím čsl. závodů kovodělných a strojírenských, že členy podnikové rady Mily musí být členové ZR.<sup>94</sup>

V tomto odstavci nastíním případy konkrétních situací, kterými se ZR v Ladě zabývala v r. 1948: udělení důtky za pozdní příchod do práce, souhlas s přijetím nového zaměstnance, zvyšování hodinové mzdy zaměstnancům ve skladu, povolování přechodu zaměstnanců na jiné pracovní úseky atd.<sup>95</sup> Rovněž přidělování šicích strojů se slevou a schvalování příspěvků na léčení dětí zaměstnanců, pokud bylo zjištěno, že žadatel neodpracoval všechny národní směny, nebyla jeho žádost předána dále na závodní odborovou skupinu ROH.<sup>96</sup> Financování ZR bylo ošetřeno tak, že měly 10% podíl na čistém zisku národního podniku.<sup>97</sup>

I když význam ZR postupem času klesal ve prospěch závodních skupin ROH, sehrál tento podnikový orgán jednu z klíčových rolí při znárodnění. Důležitým byl také proto, že dohlížel na práci zaměstnanců. Vedení ZR bylo součástí podnikové rady n. p. Míla, kde každý zástupce hájil zájmy svého podniku.

## 5.2 Ředitel podniku a další vysocí funkcionáři

Vedoucím n. p. byl podnikový ředitel, jehož jmenoval a odvolával ředitel hlavní správy<sup>98</sup> (právě jemu byl administrativně podřízen) nebo ministr. „*Podnikový ředitel je organizátorem*

<sup>93</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond LADA, n. p. Soběslav, inv. č. 94, karton č. 12, Korespondence podnikového ředitele (Stížnost na centrálního ředitele n. p. Míla Ing. C. Hodyce z r. 1947).

<sup>94</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond ROH – závodní výbor, Lada, s. p., Soběslav, inv. č. 3, karton č. 1, Zápis ze schůze (Protokol č. 74 z 30. 8. 1946).

<sup>95</sup> Tamtéž, Zápis ze schůze, 1946–1948, 1950–1951 (Protokol ze schůze Závodní rady NP-Míla, závod Lada v Soběslavi, ze dne 4. 5. 1948).

<sup>96</sup> Tamtéž, (Protokol č. 20 z 18. 11. 1948).

<sup>97</sup> Tamtéž, inv. č. 17, karton č. 2, Zaopatřovací pojištění rodinné, rozpočet ZR, listina na pomoc zmrzačených dětí, 1947–1948 (Finanční hospodářství závodních rad z 16. 2. 1948).

<sup>98</sup> Dále jen HS.

*kolektivu dělníků, inženýrů, techniků a úředníků podniku v boji za splnění, případně překročení úkolů, stanovených státním plánem.*“<sup>99</sup> Zástupcem ředitele v jeho nepřítomnosti byl hlavní inženýr. Pomocným útvarům ředitele byl sekretariát, který se zabýval administrativou.<sup>100</sup>

Dne 13. 6. 1946 byl ředitelstvím Čsl. závodů kovodělných a strojírenských<sup>101</sup> jmenován ředitelem Lady a náměstkem generálního ředitele n. p. Mila František Troják.<sup>102</sup> Narodil se 24. 8. 1896 v Příbrami. Těsně před 1. světovou válkou, se vyučil automechanikem. V letech 1916–1920 absolvoval vojenskou službu. Od roku 1921 působil v Akciové továrně na šicí stroje v Soběslavi, kde prošel postupně různými pozicemi jako konstruktér, postupář, úkolář, mzdový účetní, bilancista a vedoucí technický úředník. V r. 1945 se stal prokuristou technického vedení.<sup>103</sup>

Ustavující schůze podnikové rady Mila proběhla 17. 9. 1946 v Praze.<sup>104</sup> V Ladě si do podnikové rady Mila zvolili členy ZR Bohumila Příběnského a Karla Šlehofra.<sup>105</sup> Při schůzi zaměstnanců strojírny v říjnu 1946 přiznal ředitel závodu F. Troják, že nebylo stále dosaženo předválečného výkonu podniku a uvedl, že za stav mohl velký počet nových, dosud nezpracovaných zaměstnanců. Finanční stav podniku označil jako dobrý. K tomuto měsíci měla Lada na vnitřním trhu objednávky na 8 000 šicích strojů, na vnějším trhu na 50 000 strojů a musela proto objednávky odmítat. Z toho důvodu se přikročilo k práci přes čas.

Dne 26. 10. 1946 se sešlo vedení Lady a oznámilo nutnost navrhnout za členy představenstva podniku osoby za ministerstvo průmyslu a Zemský národní výbor, které může vedení podniku doporučit. Navrhovaným na zástupce ministerstva průmyslu v podniku Lada byl člen představenstva n. p. Mila Dr. Ing. Hýbl, za zástupce Zemského národního výboru v podniku byl navržen člen představenstva R. Hradil.<sup>106</sup> Ministerstvo a Zemský národní výbor ponechaly managementu ve volbě volnou ruku. Nasazením vlastních lidí do podniku mohly snáze kontrolovat své zájmy.

---

<sup>99</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond LADA, n. p. Soběslav, inv. č. 74, karton č. 9, Organizační schéma podniku, útvaru hlavního inženýra a výrobní účtárny (Podrobný organizační řád podniku Lada z r. 1955).

<sup>100</sup> Tamtéž.

<sup>101</sup> Instituce vznikla rozhodnutím vlády z 16. 11. 1945 a řídila desítky národních podniků. Byla nadřizena také n. p. Mila v Opavě, pod nějž Lada tehdy spadala.

<sup>102</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond ROH – závodní výbor, Lada, s. p., Soběslav, inv. č. 7, karton č. 1, Vyhlášky ZR (Vyhláška z 13. 6. 1946).

<sup>103</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond LADA, n. p. Soběslav, inv. č. 94, karton č. 12, Korespondence podnikového ředitele (Návrh kandidátů do ústředního ředitelství z 12. 4. 1946).

<sup>104</sup> Podniková rada n. p. Mila byla nadřizovaným orgánem všech podniků, které do ní spadaly. V rámci zastoupení do ní vysílali své zástupce.

<sup>105</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond ROH – závodní výbor, Lada, s. p., Soběslav, inv. č. 7, karton č. 1, Vyhlášky ZR (Vyhláška z 10. 9. 1946).

<sup>106</sup> Tamtéž, inv. č. 3, karton č. 1, Zápisy ze schůzí (Protokol č. 81 z 26. 10. 1946).

Od srpna 1948 se vedení závodu snažilo motivovat zaměstnance ke zvýšenému výkonu, protože nebylo jisté, zda bude splněn roční plán. Zaměstnanci proto měli měsíčně k dispozici 7 šicích strojů se slevou 18 %. Pokud podnik splnil Dvouletý hospodářský plán na 100 %, za každé 1 % nad plánem se zvýšila možnost výhodného odkupu o 1 šicí stroj.<sup>107</sup>

Funkcionáři KSČ sesadili k 13. 2. 1949 ředitele Ladu F. Trojáka. Jako důvod se udávalo nerespektování příkazů, které vzešly z n. p. Mila, zanedbání přípravy výroby nového šicího stroje Lada 121 a „*pro svůj špatný postoj k dnešními stavu věcí.*“<sup>108</sup> To pravděpodobně znamenalo nesouhlas s novým režimem nebo se směřováním podniku. Prozatímními vedoucími podniku Lada se stali Josef Fencel (v Ladě s jistotou působil od r. 1940) pro technickou a B. Motyčka pro administrativní složku.<sup>109</sup>

Bohuslav Motyčka byl v r. 1946 prvním náměstkem ředitele. V letech 1916–1925 pracoval v různých vojenských útvarech s hodností důstojníka. V letech 1927–1945 pracoval v Akciové továrně na šicí stroje v Soběslavi jako vedoucí prodeje. Po válce se stal prokuristou obchodního oddělení.<sup>110</sup> Od 1. 1. 1953 zastával pozici vedoucího účetního podniku.<sup>111</sup>

Post ředitele převzal na čas Vladimír Broul, o němž máme jen minimum zpráv. S platností od 7. 3. 1951 odňalo Broulovi generální ředitelství přesného strojírenství pozici ředitele, již získal Jaromír Halbina.<sup>112</sup> O jeho činnosti víme podstatě více.

### 5.3 Příkazy ředitele Halbiny

V srpnu 1953 přednesl ministr těžkého strojírenství Karel Poláček (ve funkci od 31. 1. 1953 do 15. 10. 1955) projev, jenž se týkal nutnosti závaznosti plánu, protože v případě jeho častých změn vyvolával ve vedoucích pracovnících podniků pesimismus ohledně jeho plnění, který se přenášel na jejich podřízené.<sup>113</sup> Vedoucí špičky si uvědomovaly nutnost neměnnosti plánu z ideologického hlediska, protože přílišné změny vyvolávaly v zaměstnancích podniků na všech úrovních pochybnosti, avšak byly konfrontovány s hlediskem ekonomickým,

<sup>107</sup> Tamtéž, (Protokol č. 13 z 21. 8. 1948).

<sup>108</sup> Tamtéž, inv. č. 7, karton č. 1, Vyhlášky ZR (Vyhláška z 10. 9. 1946).

<sup>109</sup> Tamtéž, inv. č. 2, karton č. 2, Podniková rada 1946–1948 (Zápis z 14. 10. 1948)

<sup>110</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond LADA, n. p. Soběslav, inv. č. 94, karton č. 12, Korespondence podnikového ředitele (Návrh kandidátů do ústředního ředitelství z 12. 4. 1946).

<sup>111</sup> Tamtéž, (Oběžník podnikového ředitele 1/1953 z 8. 1. 1953).

<sup>112</sup> Tamtéž, inv. č. 96, karton 12, Jmenování a odvolání vedoucích pracovníků (Odvolání ředitele z 2. 3. 1951).

<sup>113</sup> Tamtéž, inv. č. 36, karton 5, Zápisy z porad vedení (Zápis z měsíční rady vedoucích, konané dne 8. 8. 1953).

konkrétně nutností plány přizpůsobovat novým okolnostem, jelikož se při plánování zákonitě vždy musely vyskytnout nepřesné odhady.

Halbina neměl vystudovanou střední školu, což omlouval svou špatnou finanční situací a následným nástupem německé okupace českých zemí. V r. 1954 si podal žádost na ministerstvo školství, aby se mohl přihlásit na ÚDŠ (Ústřední dělnická škola, šlo o krátký vzdělávací kurz, pozn. autora).<sup>114</sup> Tehdy mu bylo 33 let.<sup>115</sup>

Do podniku se implementoval podnikový chozrasčot.<sup>116</sup> Pro jeho pochopení se konaly přednášky, navštěvovaly se vzorové podniky, kde se v tomto režimu již pracovalo, byl propagován v závodním rozhlasu. Ředitel Halbina proto instruoval vedení podniku, aby zpřesnilo výkonové normy, operativní plánování, evidenci vadných kusů a zavedlo limity materiálu. Všechny cechy byly do chozrasčotu zařazeny.<sup>117</sup> Ten byl zkušebně zaveden v říjnu 1954 na úseku výroby ložiskových jehel. Byl přijat nový typ plánování – plán podnikové chozrasčotní komise.<sup>118</sup> Ten se v r. 1956 zabýval např. kontrolami porad chozrasčotních komisí cechů a dílen, schvalováním jejich plánu, zpřesňováním norem, opravou a doplňováním ceníků či dozorem nad osobními úsporami a prémiováním.<sup>119</sup>

V r. 1954 se v Ladě nacházelo 16 dílen: lisovna, niklovna, dílna pro šedou litinu, automaty, všeobecné středisko, brusky, surová montáž, smaltovna, montovna, slévárna, nářaďovna, údržba, sklady, zedníci a elektrikáři, montovna cechu III., mechanické dílny cechu III.<sup>120</sup> Management podniku musel sladit práci všech těchto dílen, protože pokud jen jedna z nich zaostávala, způsobilo to skluzu v celkové výrobě.

Aby se posílila zainteresovanost zaměstnanců, změnil se systém odměňování. Doposud bylo za každé jedno procento z plánu navíc vypláceno půl procenta prémie. Systém se vztahoval

---

<sup>114</sup> Tamtéž, inv. č. 94, karton č. 12, Korespondence podnikového ředitele (Žádost o povolení studia na ÚDŠ, bez absolvování školy III. stupně z 9. 4. 1954).

<sup>115</sup> Kaisler, Jaroslav. Kronika n. p. Lada a k. p. Elitex v Soběslavi 1945–1977, 1981, s. 23.

<sup>116</sup> Chozrasčot zaváděl měřitelné hodnoty spotřeby, např. páry, energie, vody atd. Sledoval různé ukazatele jako např. plnění jmenovitých úkolů a jejich kvalitu, pracovní absenci, produktivitu atd. Výrobní úkoly rozepisoval na provozovny. Za vyšší hospodárnost odměňoval zaměstnance uspořené penězi. In: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond Lada, n. p., Soběslav, inv. č. 71, karton 8, Zavedení podnikového chozrasčotu (Instruktáž chozrasčotu z 24. 6. 1954).

<sup>117</sup> Cechy byly obdobou provozoven či pracovních oddělení. Měly být samostatnou výrobní jednotkou v podniku. Stěžejním dokumentem, na nějž se cechy orientovaly byl čtvrtletní plán, jenž byl rozepsaný na jednotlivé měsíce. In: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond Lada, n. p., Soběslav, inv. č. 78, karton 9, Pracovní řád, chozrasčotní řád cechu a dílny (Chozrasčotní řád cechu z 26. 2. 1955).

<sup>118</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond Lada, n. p., Soběslav, inv. č. 36, karton 5, Zápisy z porad vedení (Zápis z porady o vnitropodnikovém chozrasčotu ze dne 6. 7. 1954)

<sup>119</sup> Tamtéž, inv. č. 78, karton 9, Pracovní řád, chozrasčotní řád cechu a dílny (Plán podnikové chozrasčotní komise r. 1956 z 12. 5. 1956).

<sup>120</sup> Tamtéž, inv. č. 36, karton 5, Zápisy z porad vedení (Dokument z r. 1954).

na celý podnik a nehleděl na výkonné jednotlivce. Od 1. 7. 1954 byl zaveden celkový prémiový fond, jež rozděloval ředitel podniku dle svého uvážení jednotlivým oddělením, jejichž vedoucí rozdělovali peníze jednotlivcům.<sup>121</sup> Kromě výkonných zaměstnanců byl nový systém výhodný i pro ředitele podniku, protože díky němu nabyl větších pravomocí.

V září 1954 neplnila Lada exportní dodávky do Turecka, Finska a SSSR, což působilo negativně na zahraniční obchod. Ředitel Halbina argumentoval tím, že musel nasadit zaměstnance na zajištění plnění plánu výkupu v okrese Soběslav, který se opožďoval. On sám se zajišťování prodeje intenzivně věnoval. V obou případech jej k tomu nutil okresní výbor KSČ. K tématu se vyjádřil: „*doslovně, že již několik dní není ředitelem závodu, ale pomocníkem zplnomocněnce pro výkup.*“<sup>122</sup> Halbinovi kvůli tomu nezbýval čas, aby se mohl věnovat zajišťování výrobního plánu a chodu podniku. Věděl, že zahraniční obchod zanedbává a prosil zástupce Kova, aby přesvědčil referenta okresního výboru KSČ pro průmysl, aby na něj přestal dělat nátlak. Ten oponoval, že Halbina jej nedostatečně informoval o skluzech v dodávkách pro Kovo. Následně dodal, že zaměstnanci by měli pracovat přes čas a také o víkendech, aby plán pro export splnili.<sup>123</sup>

Zaměstnanci podniku překračovali mzdové fondy kvůli časté práci přes čas. Ředitel Halbina dal proto proplácení přesčasové práce zastavit.<sup>124</sup> Někteří zaměstnanci si zkracovali pracovní dobu pozdním příchodem a dřívějším odchodem. Halbina nařídil, že pro příště bude každý přistižený pokutován nebo mu bude zvýšena úkolová sazba.<sup>125</sup> Situace, na níž bylo v prosinci 1954 poukazováno ale pokračovala i na jaře 1955, protože vedoucí pracovníci, kteří prováděli povolování práce přes čas, si nevedli dostatečně kvalitní seznamy těch, kterým k tomu dali příkaz. Vypisovali je až na konci měsíce. Zaměstnanci si navíc zahrnovali do odpracovaných hodin všechny schůze, přednášky a čas strávený po pracovní době v podniku, kdy už nepracovali.<sup>126</sup> Také v létě nedošlo ke zlepšení. Halbina si stěžoval na neodpracovávání plné pracovní doby, proplácení přesčasů, nedodržování napracovávání přestávek atd. Mistři měli problém odstranit zvýšeným dohledem nad zaměstnanci a evidencí jejich činnosti.<sup>127</sup>

---

<sup>121</sup> Tamtéž, inv. č. 1, karton č. 1, Příkazy ředitele podniku (Všem vedoucím a zaměstnancům prémiováným dle způsobu III. ze 17. 6. 1954).

<sup>122</sup> Tamtéž, inv. č. 89, karton č. 11, Zápisy z jednání (Zpráva o jednání na OV KSČ ve věci neplnění závazku n. p. Lada Soběslav dne 24. 9. 1954).

<sup>123</sup> Tamtéž.

<sup>124</sup> Tamtéž, inv. č. 1, karton č. 1, Příkazy ředitele podniku (Příkaz podnikové ředitele č. 18/54 z 7. 12. 1954).

<sup>125</sup> Tamtéž, (Sdělení z 10. 12. 1954).

<sup>126</sup> Tamtéž, (Směrnice pro vedoucí pracovníky ohlášení o odprac. přesčasových hodinách zaměstnanců z 27. 5. 1955)

<sup>127</sup> Tamtéž, (Příkaz podnikového ředitele č. 21/1955 z 20. 6. 1955).

Od ledna 1955 zavedla Lada organizaci výroby se třemi stupni podle vzoru Sovětského svazu. Z dosavadních provozů se staly cechy, které se měly stát samostatnými celky uvnitř závodu. Každý cech měl vedoucího, který byl odpovědný za plnění plánu daného cechu. Struktura byla rozdělena na cech I. slévárnu, cech II. šicí stroje a cech III. ložiskové jehly.<sup>128</sup>

V lednu 1955 apeloval Halbina na zvýšenou pozornost všech zaměstnanců při výrobě a dodávkách náhradních dílů, jejichž kvalita byla v zahraničí oprávněně kritizována, kvůli čemuž ztrácela Lada zákazníky. „*Jakákoliv liknavost ve výrobě a dodávkách náhradních dílů k šicím strojům bude posuzována jako hrubé porušení státní a plánovací disciplíny a odpovědné osoby budou brány k odpovědnosti.*“<sup>129</sup> Odbytová sekce musela začít provádět měsíční rozbor, jež se zaměřovaly na dodávky náhradních dílů.<sup>130</sup>

Halbina nebyl spokojen s hospodářskými výsledky Lady. Jednu z hlavních příčin viděl v neproduktivních nákladech, které údajně dosáhly za r. 1954 téměř 1 milionu Kčs. Proto pro ně stanovil limity. Při překročení finančního nebo časového limitu musel viník zaplatit, např. pozdní odeslání faktury limit nemělo a viník rovnou platil pokutu. Seznam penále sepsal vedoucí finančního útvaru, který spolu s vedoucím výroby a vedoucím odbytového útvaru dvakrát kontroloval, zda byl seznam porušen. Právě na tyto vedoucí přenesl Halbina do velké míry odpovědnost, protože právě jich se finanční pokuta často týkala.<sup>131</sup> Halbina apeloval v mnoha dalších případech na šetření v podniku, ať už na elektrickém proudu nebo času vynaloženého na práci nebo na materiálu. Podobně činil i jeho nástupce ředitel František Valášek, jenž před nástupem na místo ředitele bydlel v Brně.<sup>132</sup> Na nové pozici působil od ledna 1956 do října 1962.<sup>133</sup> Halbina byl z funkce ředitele odvolán v říjnu 1955 HS 3, podle níž dostatečně nezajistil přípravu výroby kufříkového šicího stroje.

## 5.4 Výroba a vývoj kufříkového šicího stroje L 132

Přenosný elektrický šicí stroje (tzv. kufříkový stroj) byl ve Švýcarsku vyráběn od r. 1946. Ostatní země jej začaly ve 2. polovině 40. let napodobovat. V letech 1948–1949 byly v ČSR vyrobeny dva prototypy kufříkového stroje v Minervě Opava, která předala konstrukci

<sup>128</sup> Tamtéž, (Příkaz podnikového ředitele č. 24/54 z 31. 12. 1954).

<sup>129</sup> Tamtéž, (Příkaz podnikového ředitele č. 1/1955 z 18. 1. 1955).

<sup>130</sup> Tamtéž.

<sup>131</sup> Tamtéž, (Příkaz podnikového ředitele č. 2/1955 z 19. 1. 1955).

<sup>132</sup> Jmenován ředitelem Lady 16. 1. 1956 ministrem automobilové průmyslu. In: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond Lada, n. p., Soběslav, inv. č. 96, karton 12, Jmenování a odvolání vedoucích pracovníků (Zápis z 23. 1. 1956).

<sup>133</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond Lada, n. p., Soběslav, inv. č. 150, karton č. 16, Jmenování ředitelů a náměstků (Návrh na zápis změny podnikového ředitele z 30. 10. 1962).

Minervě Boskovice. Stroj mezitím v porovnání se zahraniční konkurencí zastaral.<sup>134</sup> Minerva Boskovice nebyla schopná jej vyrobit.<sup>135</sup> Z toho důvodu byla v květnu 1954 jeho výrobou pověřena Lada Soběslav. Dle příkazu jich měla v r. 1955 vyrobit 2 000 kusů. Vedení Lady argumentovalo nedostatečnými kapacitami a úspěchaností zavádění nové výroby.<sup>136</sup> Vývoj stroje L 132 dostala na starosti Kovotechna Brno, jež jej začala vyvíjet v r. 1953. Práce na nulté sérii zabraly Kovotechně dva roky, ale kvůli konstrukčním důvodům musela být výroba přerušena. Na vývoji se začali spolupodílet technici Lady.<sup>137</sup> Lada byla v srpnu 1955 po rozhodnutí ministerstva zahraničního obchodu a návrhu ministra strojírenství jmenována exportním závodem.<sup>138</sup> Potřebovala dokončit vývoj dlouho očekávaného kufříkového šicího stroje, aby mohla držet krok se zahraniční konkurencí, protože doposud tento typ nevyráběla. Halbina určil jeho výrobu jako prioritu, a to i za cenu přesčasů, které za jiných okolností povoloval jen výjimečně. Výroba dílců měla být splněna do 1. 10. 1955.<sup>139</sup> V říjnu 1955 byl plán výroby kufříkové stroje redigován na 500 kusů do konce roku, protože Ladě nebyly dodány nasmlouvané díly. Opět se argumentovalo kapacitou Lady i ostatních, na výrobě kooperujících závodů.<sup>140</sup> Práce na stroji se táhly, byl sice zaveden do výroby na podzim 1956, ale ještě v březnu 1957 nebyli zaměstnanci schopni jej vyrobit se zamýšlenými parametry, nebylo dosaženo žádaného počtu otáček.<sup>141</sup> Odchyly měly být vyřešeny do 30. 11. 1957.<sup>142</sup> To se ale nepodařilo, protože v červnu 1958 pověřil ředitel Valášek vedoucí úseků a útvarů, aby zkvalitnili výrobu tohoto šicího stroje. Posun měl být kontrolován jednou týdně. Opět byla zdůrazněno, že se jedná o nejvyšší prioritu.<sup>143</sup> Stroj byl navíc vyvážen bez předchozího vyzkoušení, což se odrazilo na míře jeho závadovosti.<sup>144</sup>

---

<sup>134</sup> Kaisler, Jaroslav. Kronika n. p. Lada a k. p. Elitex v Soběslavi 1945–1977, 1981, s 34, 35.

<sup>135</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond LADA, n. p. Soběslav, inv. č. 89, karton č. 11, Zápisy z jednání (Zápis z 28. 11. 1957).

<sup>136</sup> Tamtéž, inv. č. 94, karton č. 12, Korespondence podnikového ředitele (KV – KSČ, odd. průmyslu – s. Šedivý, České Budějovice z 24. 6. 1954).

<sup>137</sup> Tamtéž, inv. č. 89, karton č. 11, Korespondence podnikového ředitele (Připomínky n. p. Lada Soběslav k návrhu MAP na zvýšení ekonomické účinnosti řízení z 29. 11. 1957).

<sup>138</sup> Tamtéž, inv. č. 1, karton č. 1, Příkazy ředitele podniku (Příkaz podnikového ředitele č. 35/1955 z 31. 8. 1955).

<sup>139</sup> Tamtéž, (Příkaz podnikového ředitele č. 40/1955 z 15. 9. 1955).

<sup>140</sup> Tamtéž, inv. č. 89, karton č. 11, Zápisy z jednání (Opatření pro zlepšení hospodářské a finanční situace z 19. 10. 1954).

<sup>141</sup> Tamtéž, inv. č. 2, karton č. 1, Příkazy ředitele podniku (Příkaz podnikového ředitele č. 7 z 19. 3. 1957).

<sup>142</sup> Tamtéž, (Příkaz hlav. Inženýra č. 8/57 ze září 1957).

<sup>143</sup> Tamtéž, (Příkaz podnikového ředitele č. 14/58 z 23. 6. 1958).

<sup>144</sup> Tamtéž, inv. č. 94, karton č. 12, Korespondence podnikového ředitele (Dokument z 16. 9. 1958).

## 5.5 Příkazy ředitele Valáška

V březnu 1957 reagoval ředitel Valášek na plánované zřízení provozovny v Jindřichově Hradci.<sup>145</sup> Pověřil proto vytvořením jejího rámcového výrobního programu hlavního technologa a hlavního inženýra. Podle toho dal vypracovat seznam dílů, jež měl podnik vyrábět. Na to navazoval příkaz na vypracování postupů a plánů práce. Nechal si zjistit základní vlastnosti závodu, např. jeho kapacitu, počet pracovníků, hrubou hodnotu a případné energetické a stavební úpravy, aby mohl podnikový investor vypracovat plán investic. Dal zhotovit technologický projekt pro závod. Hlavní inženýr měl celou akci řídit a koordinovat.<sup>146</sup> Zdá se, že Valášek byl zkušeným manažerem, který dokázal vhodně delegovat záležitosti na své podřízené a zároveň se nechával informovat, aby si držel přehled o dění v podniku.

Ministerstvo automobilového průmyslu<sup>147</sup>, HS 3 tlačilo na snižování nákladů ve výrobě za materiál a mzdy. Snížení mělo být zajištěno v rámci plánu TOO, na jehož návrzích se měly podílet všechny útvary. Valášek pověřil útvar hlavního inženýra a útvar hlavního náměstka, aby ušetřily přesně takové částky, které mu přikázalo MAP.<sup>148</sup> V tomto případě přesně splnil to, co mu bylo přikázáno.

Valášek zřídil počátkem r. 1958, s odvoláním na zákon č. 24/57 Sb., o kárném (disciplinárním) stíhání rozkrádání a poškozování majetku v socialistickém vlastnictví, kárnou komisi, která měla předsedu, čtyři členy a tři náhradníky. Pokud zaměstnanec rozkrádal či poškozoval socialistické vlastnictví, mohla jej komise stíhat za kárné provinění, pokud škoda nepřesahovala 500 Kčs.<sup>149</sup> Tímto opatřením se snažil uchránit majetek podniku, který zaměstnanci v některých případech neoprávněně využívali.

Ředitel Valášek zrušil v březnu 1959 kádrové oddělení, jehož zaměstnanci měli na starosti zajišťování ideologického podchycování pracovníků a řídili se direktivy z KSČ. Současně zřídil útvar evidence kádrů, který podřídil přímo sobě. Výchovu kádrů vělenil do úseku ekonomického náměstka. Vedoucím pracovníkům oznámil, že jsou plně odpovědní za provádění kádrové práce.<sup>150</sup> Zrušení kádrového oddělení bylo reakcí na XI. sjezd KSČ,

---

<sup>145</sup> Provoz byl slavnostně otevřen 1. 12. 1957. Mezi lety 1958–1965 produkoval provoz ročně zhruba 9 milionů Kčs. In: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond Lada, n. p., Soběslav, inv. č. 79, karton 10, Projevy vedoucích pracovníků (Zahájení provozu v J. Hradci v r. 1957, dokument z r. 1965).

<sup>146</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond LADA, n. p. Soběslav, inv. č. 2, karton č. 1, Příkazy ředitele podniku (Příkaz podnikového ředitele č. 10 z 30. 3. 1957).

<sup>147</sup> Dále jen MAP.

<sup>148</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond LADA, n. p. Soběslav, inv. č. 2, karton č. 1, Příkazy ředitele podniku (Příkaz podnikového ředitele č. 26/57 ze září 1957).

<sup>149</sup> Tamtéž, inv. č. 3, karton č. 1, Příkazy ředitele podniku (Příkaz podnikového ředitele č. 5/58 z 3. 2. 1958).

<sup>150</sup> Tamtéž, (Příkaz podnikového ředitele č. 9/59 z 20. 3. 1959).

uskutečněný v červnu 1958, který věnoval značnou pozornost kádrové práci k završení socialistické výstavby. Ústřední výbor KSČ rozhodl o zásadě, že každý vedoucí na svém úseku zodpovídal za kádry a práci s nimi. Kádrové oddělení mělo doposud svůj vlastní útvar, jenž stál bokem vedle ostatních útvarů, ale od této doby již nebyl potřeba, protože jeho práce se měla stát neoddělitelnou součástí všech útvarů.<sup>151</sup> Útvar evidence kádrů vypracovával mj. návrhy na zahraniční služební cesty na základě požadavků jednotlivých náměstků. Útvar kontroloval, aby zaměstnanec, jenž se vrátil ze zahraničí, odevzdal cestovní pas, nespotřebované valuty, vyúčtování a vypracoval cestovní zprávu.<sup>152</sup>

Zaměstnanci neoprávněně používali osobní automobily podniku. Valášek, který často apeloval na šetření a ochranu socialistického vlastnictví, proto zareagoval příkazem, kterým přidělování vozidel k osobní dispozici zakázal. Služební cesty automobilem podmiňoval neexistencí spojení veřejné dopravy do zamýšleného místa. Při jedné cestě mělo být ideálně vyřízeno více jednání na několika místech. Výjimky povoloval pouze podnikový ředitel.<sup>153</sup>

Koncem srpna 1959 se v podniku řešilo zadávání prací socialistickými organizacemi soukromým podnikatelům, které vládní vyhláška č. 40/59 Ú. 1. o zadávání prací a služeb socialistickými organizacemi jednotlivcům, označovala za nepřípustné. Ihned se ale dodávalo, že soukromníkům mohly být zadávány práce a služby v malém rozsahu, pokud je nemohly provést organizace státního sektoru. O zadávání prací a služeb jednotlivcům rozhodoval podnikový ředitel, který musel dostat souhlas jednotlivcova zaměstnavatele a jeho závodního výboru.<sup>154</sup> Vedoucí funkcionáři věděli, že v některých případech bylo z ekonomického hlediska pro podnik výhodné najmout si člověka, který pracoval mimo závod, a proto jisté formy těchto zdánlivě kapitalistických přežitků tiše tolerovali.

Kvůli hospodárnosti zakázal ředitel Valášek provádění prací pro zaměstnance na zakázku. Výjimku dostali lidé, kteří individuálně stavěli rodinný dům a ti, kterým nemohl požadovanou práci poskytnout Komunální podnik. Kromě těchto výjimek si už zaměstnanci nesměli vypůjčovat majetek podniku.<sup>155</sup> Na jedné straně se bojovalo proti rozkrádání socialistického vlastnictví a na druhé zaměstnanci podniku na šicí stroje směli v závodě provádět práce k výstavbě rodinných domů.

---

<sup>151</sup> Tamtéž, (Příkaz odborového ředitele č. 10/59 z 25. 2. 1959).

<sup>152</sup> Tamtéž, inv. č. 4, karton č. 1, Příkazy ředitele podniku (Příkaz podnikového ředitele č. 13/60 z 23. 6. 1960).

<sup>153</sup> Tamtéž, inv. č. 3, karton č. 1, Příkazy ředitele podniku (Příkaz podnikového ředitele č. 19/59 z 17. 7. 1959).

<sup>154</sup> Tamtéž, (Příkaz podnikového ředitele č. 23/59 z 28. 8. 1959).

<sup>155</sup> Tamtéž, (Příkaz podnikového ředitele č. 27 z 30. 9. 1959).

Možnosti socialistických manažerů nebyly velké. Od července 1954 držel podnikový ředitel kontrolu nad odměňováním jednotlivých oddělení. Ve většině případů se ve svých příkazech zabývali šetřením podnikových peněz na materiálu a mzdách. Reagovali na nové zákony a snažili se plnit příkazy z MAP. Vzhledem k exportnímu charakteru Lady byl ředitel nucen zabývat se vývozem a nezbýval mu čas na řízení podniku. U zaměstnanců museli neustále apelovat na pracovní morálku a dbát na to, aby nevyužívali podnikový majetek pro vlastní potřebu. Vypořádávali se s tlakem různých institucí, z nichž některé chtěly nasytit zahraniční a jiné domácí poptávku.

## 6 INTERAKCE S DALŠÍMI NÁRODNÍMI PODNIKY

Pro poznání managementu a chování podniku je klíčové vědět, jak Lada interagovala s dalšími národními podniky. V následující kapitole proto představím snahy vedení Lady o získání rozhodujícího vlivu ve vyšším organizačním celku n. p. Mila, jenž sdružoval všechny n. p., které v ČSR vyráběly šicí stroje.<sup>156</sup> Nastíním vzájemné vazby těchto podniků s důrazem na Ladu a postupnou centralizaci výrobního odvětví šicích strojů.

B. Motyčka chtěl docílit toho, aby továrna na šicí stroje Müller Kliment v Bynově v okrese Děčín byla dána do správy n. p. Lada. Poslal proto v červnu 1945 přes advokáta podání na Zemský národní výbor v Praze. Argumentoval slávou podniku Lada za hranicemi, nutností spolupráce pro snížení dovozu šicích strojů, urychlením konsolidace hospodářství a národním charakterem výroby. Stejný list byl zaslán okresnímu národnímu výboru v Děčíně. Snaha managementu Lady dostat podnik v Bynově „pod svá křídla“ se ale nezdařila.<sup>157</sup>

Management Lady zaslal v srpnu 1945 ministerstvu průmyslu protest proti povolení výroby šicích strojů podnikem Zbrojovka Brno.<sup>158</sup> Šicí stroje byly v této době vyráběny pouze čtyřmi podniky, které od r. 1946 sdružoval n. p. Mila<sup>159</sup> v Opavě (i když o sídlo podnikového ředitelství usilovala i Lada, protože šlo v rámci odvětví o největší podnik s největším počtem zaměstnanců a nejmodernějším zařízením).<sup>160</sup> Kromě Lady se pod n. p. Mila nacházely závody Minerva Boskovice, Minerva Opava a Veritas Bynov (šlo o továrnu Müller Kliment, kterou se vedení Lady pokusilo v předchozím měsíci ovládnout).<sup>161</sup> V tomto svazku podniky vydržely do konce r. 1949, poté se osamostatnily.<sup>162</sup> Tím zároveň přešly z područí ústředního orgánu pro průmysl kovodělný a strojírenský pod ústřední orgán pro přesné strojírenství.

Vedení Lady několikrát žádalo IV. odbor ministerstva průmyslu, aby bylo sídlo ředitelství přemístěno do Soběslavi, čímž se snažilo vyvázat z područenství n. p. Mila v Opavě. Zároveň o věci jednalo s generálním ředitelstvím Čsl. závodů kovodělných a strojírenských.

---

<sup>156</sup> Zkratka Mila vznikla spojením prvních dvou písmen názvů Minerva a Lada.

<sup>157</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, Akciová továrna na šicí stroje Soběslav (1905) 1919–1945 (1949), inv. č. 13, karton 1, Národní správa – Jmenování důvěrníků, národního výboru, udělení plné moci, podání na Zemský národní výbor (závod v Bynově, okres Děčín, 1945), (Národní správa v podnicích v pohraničí z 14. 6. 1945 a opis z 16. 6. 1945).

<sup>158</sup> Povolení by totiž oslabilo postavení Lady na poli výroby šicích strojů.

<sup>159</sup> Mila vznikla vyhláškou ministerstva průmyslu z 27. 12. 1945 č. 106, s. 92. a dle vyhlášky min. průmyslu z 6. 3. 1946 č. 1255, s. 1002.

<sup>160</sup> Časopis zaměstnanců závodů na šicí stroje n. p. Mila, č. 1, červen 1946, s. 3–4.

<sup>161</sup> Do n. p. Mila se od května 1948 počítala i firma Bohuslav Ševčík, speciální průmyslové šicí stroje z města Šternberk.

<sup>162</sup> Vetýška, Jiří. 90 let značky Lada: o šicích strojích a lidech kolem nich. Jindřichův Hradec: Epika, 2010, s. 68.

Argumentovalo tím, že závod v Soběslavi byl největší a nejúplnější, pro podporu svých tezí předneslo provozní výsledky z roku 1946:

*Tabulka 1, srovnání n. p. Mila a n. p. Lada*

|                          | n. p. Mila      | z toho Lada    |
|--------------------------|-----------------|----------------|
| Vyrobeno celkem          | 31 262 ks       | 14 008 ks      |
| Rodinných strojů         | 29 739          | 12 733         |
| Řemeslnických strojů     | 1 523           | 1 275          |
| Fakturováno              | 101 066 144 Kčs | 47 382 145 Kčs |
| Zaměstnanců k 1. 1. 1949 | 1 555           | 525            |

*Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond ROH – závodní výbor, Lada, s. p., Soběslav, inv. č. 8, karton č. 1, Korespondence ZR (Umístění podnikového ředitelství národního podniku MILA z 11. 2. 1947).*

Zato Minerva Opava, kde se nacházelo sídlo Mily, vyrobila za r. 1946 celkem 8 004 šicích strojů. Management Lady ve snaze o své výhodnější postavení uvedl, že by chtěl podnik rozšířit o strojírnu i truhlárnu a také, že disponuje vhodnou polohou vedle železniční trati Praha – České Budějovice a vedle státní silnice ve stejném směru. Nabídl zřízení pily, již by v efektivitě pomohla řeka Lužnice, která byla splavná. Zmíněn byl i dvouletý hospodářský plán, který Jihočechům sliboval přidělení průmyslu lehkého strojírenství, kam byla výroba šicích strojů zařazena.<sup>163</sup> Lada ale nedosáhla svého, i když se v témže měsíci pokusila získat pro svou věc nejmenovaného jihočeského poslance, u něhož se snažila získat podporu poslanců Národní fronty z regionu.<sup>164</sup>

V červnu 1947 se členové ROH závodní skupiny v Soběslavi usnesli na rezoluci, v níž po ÚRO a Svazu zaměstnanců v kovoprůmyslu požadovali nemocenské a důchodového pojištění, jmenování představenstev n. p., aby se omezila moc jejich ředitelů, pružnější organizaci n. p. kvůli dosavadní tuhé centralizaci, která pracovníky příliš administrativně zatěžovala a aby se závody, přičleněné k národním podnikům, směly osamostatnit.<sup>165</sup>

## 6.1 Lada a ostatní národní podniky na úseku šicích strojů

Závody na šicí stroje Minerva Opava a Minerva Šternberk byly určeny pro likvidaci, protože se přikročilo k ještě většímu budování těžkého průmyslu. Výroba šicích strojů byla z části přenesena do závodu Lada Bynov, (okres Děčín), který byl od r. 1950 pobočným závodem Lady Soběslav. O závodu v Bynově se uvažovalo, že se v r. 1952 nebo 1953 osamostatní.

<sup>163</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond ROH – závodní výbor, Lada, s. p., Soběslav, inv. č. 8, karton č. 1, Korespondence ZR (Umístění podnikového ředitelství národního podniku MILA z 11. 2. 1947).

<sup>164</sup> Tamtéž, (Umístění podnikového ředitelství národního podniku MILA z 24. 2. 1947).

<sup>165</sup> Tamtéž, (Resoluce z 10. 6. 1947).

Počítalo se s tím, že bude vyrábět průmyslové šicí stroje.<sup>166</sup> V Bynově úspěšně plnili roční plány, v r. 1950 na 197 % a za 9 měsíců r. 1951 na 230 %. Podnik totiž zavedl jako první montáž šicích strojů na páscech, čímž zefektivnil svou výrobu. Podle jeho vzoru se montáž zavedla i v Soběslavi.<sup>167</sup>

Ještě v r. 1952 se výrobou šicích strojů v ČSR zabývalo 6 národních podniků. Jejich společná hrubá hodnota výroby činila 676 692 Kčs.

*Tabulka 2, hrubá hodnota výroby n. p. vyrábějících šicí stroje v r. 1952*

|                                |             |
|--------------------------------|-------------|
| Lada Soběslav, základní závod  | 206 202 Kčs |
| Lada Bynov, pobočný závod      | 51 800      |
| Minerva Boskovice, zákl. závod | 232 508     |
| Minerva Šternberk, pob. závod  | 43 000      |
| Minerva Náměnice, pob. závod   | 21 000      |
| Minerva Opava, zákl. závod     | 122 182     |

*Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond Lada, n. p., Soběslav, inv. č. 147, karton 16, Začlenění závodu Hedva do n. p. Lada (Návrh na začlenění závodu Hedva do n. p. Lada Soběslav z 28. 8. 1952).*

Pro r. 1953 se počítalo se snížením celkové hrubé výroby na 537 664 Kčs. Důvodem bylo snížení požadavků mezinárodního obchodu. Proto měly být šicí stroje od r. 1953, podle plánu HS 6, vyráběny pouze v Ladě Soběslav, Minervě Boskovice a Minervě Opava.<sup>168</sup> Zrušení výroby šicích strojů v Bynově ukazuje, že ani faktor velkého úspěchu, jakého závod v plnění plánů dosáhl, neznamenal záruky kontinuity do dalších let.

Od r. 1952 vyráběla Lada Soběslav rodinné a pobočný závod Lada Bynov průmyslové šicí stroje. To bylo pro Ladu z hlediska specializace výhodné. I Lada Soběslav přebrala část výroby Minervy Opava a Minervy Šternberk. Závod ale nemohl začít vyrábět další typy šicích strojů, protože neměl dostatečnou kapacitu, což omezovalo jeho potenciál. Ze všech stran byl obklopen veřejnou komunikací a kvůli nedostatečným základům budovy nemohl být vystavěn do výšky. Podnik proto naléhal na přidělení dalšího prostoru, aby mohl výrobu rozšířit a žádal o přímělu vedoucí činitele Ministerstva těžkého průmyslu a Krajského národního výboru. V r. 1951 byla Lada Soběslav největším závodem v okrese Soběslav, většina výroby se exportovala, a to jak do lidově demokratických, tak kapitalistických zemí.<sup>169</sup>

<sup>166</sup> K 1. 1. 1953 se Lada Bynov dostala z područí Lady Soběslav a zamířila pod n. p. Severočeská armaturku v Ústí nad Labem.

<sup>167</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond LADA, n. p. Soběslav, inv. č. 182, karton č. 25, Výhledové plány (Výhledový plán závodu Lada-Bynov z 29. 9. 1951).

<sup>168</sup> Tamtéž, inv. č. 147, karton 16, Začlenění závodu Hedva do n. p. Lada (Návrh na začlenění závodu Hedva do n. p. Lada Soběslav z 28. 8. 1952).

<sup>169</sup> Tamtéž, inv. č. 182, karton č. 25, Výhledové plány (Výhledový plán n. p. Lada, Soběslav z 17. 10. 1951).

Lada měla do konce r. 1953 vyrobit 95 kusů průmyslových šicích strojů T 01181. Část dílů měla dodat Minerva Boskovice, jež slíbila dodací lhůtu do konce října 1953. Minerva dodala jen některé díly a slíbila dodat zbytek do konce března 1954, což se nestalo. Lada začala účtovat penále a Minerva slíbila, že díly dodá do konce srpna, později do konce října 1954. Poslední slib dala Minerva do 18. 11. 1954, avšak nedodržela jej. Management Lady kvůli případu informoval ministerstvo strojírenství a urgoval nápravu.<sup>170</sup> Lada nakonec splnila plán na r. 1954 na 99,3 %.<sup>171</sup> Příklad ilustruje, že plán nepočítal s přerušením dodávek dodavatelských řetězců. Nikdo nemohl předpokládat, že se Minerva s dodáním slíbeného zboží zpozdí o více než jeden rok.

## 6.2 Začlenění Hedvy pod Ladu

V Soběslavi se počítalo se zrušením n. p. Hedva, který vyráběl textilní výrobky. Hedvu měl dostat n. p. Slavena, ale Lada o její objekty taktéž projevila zájem, protože by její zisk podstatně snížil její investiční požadavky. Lada prostory bývalé Hedvy ke dni 1. 4. 1953 skutečně získala.<sup>172</sup> Hedva byla nerentabilní a měla zastaralé stroje. Její zisk se zdál klíčovým, protože měla pouze 70 zaměstnanců, ale závod měl rozlohu asi 4 000 m<sup>2</sup>. Právě plochu Lada nutně potřebovala, protože její závod stál v zástavbě a neměl možnost se více rozšiřovat. Výhodou bylo, že závody Lady a Hedvy byly od sebe vzdálené pouze 300 metrů. Vedení zároveň nezapomnělo urgovat HS 6, pod níž podnik spadal, že v budoucnu by bylo výhodné do Lady začlenit i n. p. Jitonu. Management Lady si od prostor sliboval zřízení detašovaného skladu pro Kovo, výstavbu kovárny a lisovny, vybudování dílen atd., S Hedvou měl velké plány, jak ukazuje následující graf předpokladu hrubé výroby Lady bez začlenění Hedvy a s Hedvou.

---

<sup>170</sup> Tamtéž, inv. č. 94, karton č. 12, Korespondence podnikového ředitele (Průmyslové šicí stroje typ T 01181 z 23. 11. 1954).

<sup>171</sup> Kaisler, Jaroslav. Kronika n. p. Lada a k. p. Elitex v Soběslavi 1945–1977, 1981, s. 31.

<sup>172</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond LADA, n. p. Soběslav, inv. č. 182, karton č. 25, Výhledové plány (Výhledový program tech. rozvoje do r. 1960 z 30. 8. 1956).

Tabulka 3, předpokládaný růst bez začlenění Hedvy

|                           | 1952    | 1953    | 1954    | 1955    | 1956    |
|---------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Hrubá hodnota výroby      | 206 202 | 206 030 | 215 000 | 224 000 | 232 000 |
| Stav pracovníků – dělníků | 731     | 696     | 712     | 728     | 745     |
| Stav pracovníků celkem    | 860     | 860     | 860     | 900     | 910     |
| Produktivita na dělníka   | 282 082 | 296 020 | 302 000 | 308 000 | 311 000 |
| Náklady                   | 165 000 | 172 000 | 174 000 | 176 000 | 178 000 |
| Investice                 | 3 000   | 3 500   | 2 000   | 2 500   | 3 000   |
| Výnosy                    | 204 000 | 206 000 | 212 000 | 220 000 | 228 000 |

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond Lada, n. p., Soběslav, inv. č. 147, karton 16, Začlenění závodu Hedva do n. p. Lada (Návrh na začlenění závodu Hedva do n. p. Lada Soběslav z 28. 8. 1952).

Tabulka 4, předpokládaný růst se začleněním Hedvy

|                           | 1952    | 1953    | 1954    | 1955    | 1956    |
|---------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Hrubá hodnota výroby      | 206 202 | 210 000 | 257 000 | 317 000 | 365 000 |
| Stav pracovníků – dělníků | 731     | 749     | 884     | 1 034   | 1 124   |
| Stav pracovníků celkem    | 880     | 910     | 1 050   | 1 200   | 1 300   |
| Produktivita na dělníka   | 282 082 | 280 000 | 291 000 | 309 000 | 325 000 |
| Náklady                   | 165 000 | 180 000 | 210 000 | 245 000 | 260 000 |
| Investice                 | 3 000   | 3 800   | 6 000   | 6 000   | 8 000   |
| Výnosy                    | 204 000 | 208 000 | 250 000 | 310 000 | 342 000 |

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond Lada, n. p., Soběslav, inv. č. 147, karton 16, Začlenění závodu Hedva do n. p. Lada (Návrh na začlenění závodu Hedva do n. p. Lada Soběslav z 28. 8. 1952).

Vedení Lady si nechalo vypočítat, že v případě zisku Hedvy by celková akumulace mezi lety 1952–1956 byla o 49 000 000 Kčs vyšší.<sup>173</sup> Od převzetí prostor Hedvy si management sliboval, že v případě jejího začlenění vzroste hrubá výroba podniku o více, než 57 %. Produktivita na dělníka měla sice zprvu klesnout, ale o to více měla po jejich zapracování a zisku zkušeností stoupat. Náklady v r. 1956 by sice byly s Hedvou vyšší o zhruba 46 %, ale výnosy by vzrostly o 50 %. Celkově muselo být nabytí Hedvy zklamáním, protože podnik nemohl prostorách bývalé Hedvy vyrábět, co se mu zachtělo.

Bylo totiž rozhodnuto, že se v Hedvě budou vyrábět ložiskové jehly. Lada dostala za úkol zajistit konstrukční práce a strojní zařízení, jež bylo přesunuto z různých národních podniků a jeho opravu. Její zaměstnanec byl vyslán do NDR, aby se zúčastnil prohlídky tamější výroby jehel. Lada převzala jejich výrobu od n. p. Koh-i-noor. Pro léta 1953–1954 se počítalo s produkcí 31 milionů kusů.<sup>174</sup> V těchto dvou letech se v Hedvě vyrobily jehly, jež měly hodnotu zhruba 10,5 milionů Kčs.<sup>175</sup> ČSR je až dosud dovážela z kapitalistických států, čímž

<sup>173</sup> Tamtéž, inv. č. 147, karton 16, Začlenění závodu Hedva do n. p. Lada (Návrh na začlenění závodu Hedva do n. p. Lada Soběslav z 28. 8. 1952).

<sup>174</sup> Tamtéž, (Výroba ložiskových jehel z 19. 12. 1952).

<sup>175</sup> Tamtéž, inv. č. 182, karton č. 25, Výhledové plány (Výhledový program tech. rozvoje do r. 1960 z 30. 8. 1956).

přicházela o hodnotné devizy. Za r. 1955 bylo vyrobeno 36 326 000 ložiskových jehel. Ty se v Hedvě vyráběly jen do října 1955, výrobu následně převzal n. p. Igla v Českých Budějovicích.<sup>176</sup>

### 6.3 Spojení s Minervou Boskovice ve VHJ

V listopadu 1957 se konala za přítomnosti funkcionářů KSČ, ROH a MAP diskuze o návrhu spojení Minervy Boskovice a Lady Soběslav s tím, že Minerva se měla stát vedoucím podnikem kvůli rozsáhlejší technologické základně.<sup>177</sup> Ředitel Valášek loboval, aby se vedoucím podnikem stal Lada. Argumentoval tradicí podniku, jenž byl založen v r. 1919, zato Minerva až v r. 1945. Zdůraznil, že Lada má větší předpoklady pro rozvoj. Navrhl zřízení nestranného nadřazeného orgánu pro Ladu i Minervu, koncem diskuze pak spojení podniků s ředitelstvím v Ladě. Jeden ze zaměstnanců Lady poznamenal, že při posledním sloučení podniků v n. p. Mila neměla Lada téměř žádný vliv a spojení pro ni bylo nevýhodné. Další zmínil, že zaměstnanci Lady si spojení nepřáli, dle jeho názoru by bylo ideální vzájemné soupeření obou podniků, jež by se odrazilo v jejich zlepšování. Vyskytly se argumenty, že Lada ze zhruba 80 % své výrobky vyváží do zahraničí a má slévárnu.<sup>178</sup> Dále, že i když dostávala Minerva v minulých letech vyšší přiděly investic, dokázala Lada vyrobit kvalitnější šicí stroje. Protože Minerva vyráběla průmyslové i rodinné šicí stroje, zatímco Lada pouze rodinné, chtělo vedení Lady docílit toho, aby se Minerva zaměřila pouze na stroje průmyslové, aby si podniky přímo nekonkurovaly. Zástupci Lady měli pocit, že nadřazené orgány Minervě stranily, protože její ředitel Stejskal před tím pracoval na ministerstvu a důrazně podřízenost Minervě odmítali. Diskutujícím bylo několikrát sděleno, že jde pouze o návrh.<sup>179</sup>

Ten se v r. 1958 proměnil v nařízenou skutečnost. Vedoucím podnikem VHJ se stala Minerva Boskovice a Lada Soběslav mu byla podřízena. Porady VHJ se konaly střídavě v Minervě a v Ladě jednou měsíčně, přítomen byl i zástupce za MAP, pod nějž podniky spadaly. Podnikový ředitel Lady František Valášek ohledně reformy v červenci 1958 uvedl: „Nový

<sup>176</sup> Kaisler, Jaroslav. Kronika n. p. Lada a k. p. Elitex v Soběslavi 1945–1977, 1981, s. 32.

<sup>177</sup> V r. 1956 byl totiž vývojový úsek Kovotechny Brno, který vyvíjel šicí stroje, začleněn pod Minervu Boskovice.

<sup>178</sup> V r. 1957 bylo 71 % výrobků Lady určených pro export, r. 1958 mělo jít o 68 %. K 1. 11. 1957 Lada vydělala na vývozu o 650 000 více, než jí ukládal roční plán. V případě Minervy šlo o 35 % v r. 1957 a pro r. 1958 se počítalo s 59 % výrobků určených pro vývoz. In: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond LADA, n. p. Soběslav, inv. č. 89, karton č. 11, Korespondence podnikového ředitele (Připomínky n. p. Lada Soběslav k návrhu MAP na zvýšení ekonomické účinnosti řízení z 29. 11. 1957).

<sup>179</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond LADA, n. p. Soběslav, inv. č. 89, karton č. 11, Zápisy z jednání (Zápis z aktivu hosp. pracovníků a funkcionářů KSČ a ROH k druhé části diskuse reorganizace národního hospodářství, konaném dne 28. 11. 1957 v n. p. Lada Soběslav).

*způsob řízení, ..., se zatím nijak podstatně neprojevil.*“<sup>180</sup> Podniky spolupracovaly na výměně zkušeností a technické spolupráci.<sup>181</sup>

Co se týče organizačního schématu VHJ, nejvyšším představeným byl ředitel vedoucího podniku, který pro řízení VHJ používal svůj správní aparát. Oba n. p. zůstaly samostatnými právníckými osobami. Ředitele vedoucího i pobočného podniku jmenoval a odvolával ministr. Z aktivit vedoucího n. p. bylo nejdůležitější provádění rozpisů ročního a pětiletého plánu, poskytování přidělů na schválené roční a pětileté plány výstavby, soustředování financí a jejich redistribuce, soustředování zisků a jejich odvádění za celou VHJ ministerstvu, provádění pravidelných kontrol v n. p. Lada, za jejíž spolupráce se uzavíraly dlouhodobé zásobovací a odbytové smlouvy. Jednou měsíčně se konaly porady VHJ, na nichž se hodnotilo plnění plánu za uplynulý měsíc a zároveň byl projednáván plán na měsíc příští.<sup>182</sup>

Celkově byl Valášek s podřízením se Minervě nespokojen, jak dokládá zápis z července 1958: „*Dosavadní výměnu zkušeností lze v současné době charakterizovat snahou n. p. Minerva dozvědět se o n. p. Lada co nejvíce, a přitom sami prozradit co nejméně.*“<sup>183</sup> K vedení Lady se nedostaly údaje za celý obor výroby šicích strojů při sestavování plánu na další roky. Vedení Minervy žádalo obratem odpovědi na své dálnopisy, ale samo si při vyřizování dávalo na čas. Další problém nastal, když zástupci Lady nebyli pozváni na jednání o investicích pro r. 1959. Ladě byly zkráceny investiční částky téměř o polovinu. Jednání na MAP se účastnili pouze zástupci Minervy Boskovice, kteří nemohli vědět, které položky může Lada omezit či škrtnout. Valášek proto podal na MAP proti krácení investic stížnost.

Valášek zmínil, že pokyny a směrnice, které VHJ dostávala od nadřízených orgánů, předávala Minerva příliš pomalu. Lada tak mívala příliš málo času, aby se stihla přizpůsobit. Minerva Ladu neinformovala o plánované instruktáži o plánu kooperace pro r. 1959, o níž se management Lady dozvěděl náhodou. Valášek spekuloval, zda to vedení Minervy neudělalo naschvál. Zástupci Lady nebyli pozváni ani na projednávání dokumentu o hlavních směrech vývozu, a to i přesto, že Lada vyvážela mnohem více strojů než Minerva. Ministerstvo

---

<sup>180</sup> Tamtéž, inv. č. 45, karton 5, Zápisy z porad VHJ (Zhodnocení nového způsobu řízení a účinnosti VHJ Minerva Boskovice z 12. 7. 1958).

<sup>181</sup> Tamtéž.

<sup>182</sup> Tamtéž, inv. č. 76, karton 9, Organizační schéma podniku a organizační řád VHJ Boskovice (Organizační řád VHJ na výrobu šicích strojů, vedoucí n. p. Minerva Boskovice z 1. 7. 1958).

<sup>183</sup> Tamtéž, inv. č. 45, karton 5, Zápisy z porad VHJ (Zhodnocení nového způsobu řízení a účinnosti VHJ Minerva Boskovice z 12. 7. 1958).

automobilového průmyslu pořádalo školení o organizaci a zásadách podnikové kontroly, revizor z Lady ale nebyl pozván.<sup>184</sup>

Když zkonfrontujeme pohled vedení Lady s Organizačním řádem VHJ na výrobu šicích strojů, vedoucí n. p. Minerva Boskovice, zjistíme, že chování zaměstnanců Minervy bylo do jisté míry oprávněné. Brožura upravovala vzájemné vztahy s Ladou následovně: „*Vedoucí podnik vede za celou VHJ všechna jednání s nadřízeným ministerstvem. Pobočný závod jedná přímo pouze s předchozím souhlasem ředitele vedoucího podniku.*“<sup>185</sup> Ačkoliv vedení Lady nebylo s podřízeností Minervě spokojeno a stěžovalo si na ní, nepřekročila Minerva organizační řád a z pohledu jejího vedení jednala tak, jak jí to bylo dovoleno.

Minerva neměla dostatek litinových bočnic. Nahradit je chtěla bočnicemi plechovými, které by jí dodala Lada. Z důvodu nutné práce navíc navrhla Lada 16 Kčs za kus, avšak Minerva požadovala cenu 12 Kčs za kus. To znamená, že Lada se mohla pokusit vyjednat cenu od Minervy za vícepráci, i když jí podléhala. Minerva neměla pravomoc cenu direktivně nařídit.

V květnu 1958 se sešli vedoucí pracovníci obou podniků. Projednávaly se reklamace kufříkového šicího stroje L 132 odběrateli z Austrálie, Islandu a Finska. Společnost Kovo reagovala snížením požadavků těchto strojů. Zástupci Lady svou práci bránili argumentem, že vady vznikají především v konečném seřizování. Zástupci Minervy se pokusili přenést část odpovědnosti na společnost Kovo s tím, že nedokázala dostatečně propagovat tuzemské šicí stroje v zahraničí, např. na Lipském veletrhu. Rozhodli se proto lobovat za vysílání vlastních propagátorů do zahraničí.<sup>186</sup> V červenci 1958 se přitom na poradě vedení VHJ přiznalo, že v Ladě při výrobě šicího stroje typu L 132 docházelo ke značné míře závadovosti z důvodu opotřebovaných stříků pro odlitky.<sup>187</sup>

Podnikový ředitel VHJ Rudolf Daněk přiznal, že s dosavadní jakostí šicích strojů nebude možné udržet pozice na zahraničních trzích. Bylo proto třeba výrobu zkvalitnit, především v úseku povrchové úpravy. Vývoj nových technologií probíhal ve spolupráci s Kovotechnou Praha. Management VHJ s ní ale nebyl spokojen, protože podle něj Kovotechna nedostatečně prosazovala nové metody. Daněk chtěl dosáhnout zkvalitnění technologického vývoje a přísunu dodávek svoláváním porad, kde by byl vyvíjen tlak na vývojáře a dodavatele.

---

<sup>184</sup> Tamtéž.

<sup>185</sup> Tamtéž, inv. č. 76, karton 9, Organizační schéma podniku a organizační řád VHJ Boskovice (Organizační řád VHJ na výrobu šicích strojů, vedoucí n. p. Minerva Boskovice z 1. 7. 1958).

<sup>186</sup> Tamtéž, inv. č. 45, karton 5, Zápisy z porad VHJ (Zápis z porady vedoucích spojených podniků ze dne 20. 5. 1958).

<sup>187</sup> Tamtéž, (Zápis z podnikové porady vedení VHJ, konané 23. 7. 1958 v Ladě Soběslav).

Na podnikové radě VHJ se pozitivně hodnotila výkonnost n. p. Lada za r. 1958. Podnik měl ale nadále problém s příliš vysokým procentem ruční práce na výrobku, což musel vykrývat překračováním stanoveného počtu dělníků. Podniky z části používaly odlišnou technologii výroby, z důvodu úspor se proto rozhodly unifikovat výrobu některých součástek a prohloubit spolupráci technických pracovníků na řešení úkolů, které byly často obdobné.<sup>188</sup>

Podle výhledového plánu měla Lada v r. 1959 vyrobit 56 000 kusů kompletních šicích strojů. Minerva měla vyrobit 72 000 kusů strojů.<sup>189</sup> Na investice Lada dostala celkem 1 403 000 Kčs. Minerva obdržela celkem 2 067 000 Kčs.<sup>190</sup> Sám SÚP požadoval zvýšit meziročně výrobu rodinných šicích strojů o 64 000 kusů, avšak v plánu se s tímto požadavkem nepočítalo.<sup>191</sup>

Výměrem ministra všeobecného strojírenství byla od 1. 1. 1961 zrušena VHJ Minerva Boskovice, pod níž Lada spadala. Oba podniky přešly pod Sdružení podniků textilního strojírenství v Liberci, čímž začala jejich další vývojová kapitola.<sup>192</sup>

V Ladě panovala široká shoda na odporu proti začleňování se do vyšších organizačních celků. Ačkoliv byla v rámci n. p. Mila suverénně nejproduktivnějším podnikem, získala její sídlo Minerva Opava. Lada po osamostatnění získala kontrolu nad závodem v Bynově. Rovněž na čas ovládla bývalý n. p. Hedva, avšak kvůli příkazu výroby ložiskových jehel jej nemohla využívat tak, jak by si její management přál. Závod v Bynově ani prostor Hedvy nedržela Lada déle než tři roky. Kvůli preferování těžkého průmyslu státem, se nakonec šicí stroje vyráběly pouze v Ladě Soběslav a Minervě Boskovice. V rámci spojení těchto dvou podniků do VHJ „tahala Lada opět za kratší konec provazu“. Management i zaměstnanci se proto cítili zneuznaní. Turbulentní změny v organizačních řízeních národních podniků se konaly z důvodu snahy o nalezení nejlepšího možného modelu řízení. Samotným podnikům ale spíše škodily, protože jejich management pracoval s neustálým vědomím budoucí nejistoty.

---

<sup>188</sup> Tamtéž, (Zápis z podnikové rady vedení VHJ konané dne 19. 11. 1958 v Soběslavi).

<sup>189</sup> Tamtéž, (Zápis z rady vedoucích spojených podniků ze dne 20. 5. 1958).

<sup>190</sup> Tamtéž, (Zápis z podnikové rady vedení VHJ, konané 23. 7. 1958 v Ladě Soběslav).

<sup>191</sup> Tamtéž, (Zápis z rady vedoucích hospodářských pracovníků VHJ a zástupců složek, konané dne 1. 7. 1959 v n. p. Minerva Boskovice).

<sup>192</sup> Tamtéž, inv. č. 3, karton č. 1, Příkazy ředitele podniku (Příkaz podnikové ředitele č. 1/61).

## 7 PLNĚNÍ HOSPODÁŘSKÝCH PLÁNŮ

Pro všechny n. p. bylo stěžejní plnění plánů. Při jejich detailnější analýze jsme schopni určit ekonomickou kondici zkoumaného podniku. V následující kapitole proto popíší snahu managementu Lady o dosažení plnění plánu a také problémy, jimž musel čelit.

Ředitel Troják v proslovu zmínil, že n. p. Mila měla vyprodukovat v letech 1947 a 1948 10 000 strojů měsíčně, z toho mělo na Ladu připadnout 2 500. To znamenalo, že Lada měla během 2 let vyrobit 60 000 šicích strojů. Za zmínku stojí, že management Lady musel odmítat objednávky, protože pro domácí trh jich měl kolem 8 000 a kolem 50 000 pro export. Zajímavá je následná diskuze, v níž ředitel Troják přiznal, že z ekonomického hlediska by se vyplatilo šicí stroje vyvážet, ale že se musí v první řadě hledět na domácí poptávku.<sup>193</sup> Troják údaj o budoucí výrobě nadhodnotil, nejspíš, aby motivoval zaměstnance k vyšším výkonům. Pasáž ukazuje, jak n. p. fungovaly v době třetí republiky, kdy už se podnik nesnažil pouze kapitalisticky maximalizovat své tržby, ale fungoval ve sféře smíšené ekonomiky.

V rámci dvouletky byla Lada úspěšná, neboť jí celkový plán předepsal vyrobit 42 180 šicích strojů. Do 16. 12. 1948 bylo plán splněn na 103, 7 %. Horší situace byla ve slévárně, které během 2 let splnila plán na 96 %. Management Lady pravděpodobně usiloval o nižší navyšování výrobního programu do dalších let. Nesplnění totiž obhajoval tím, že program pro rok 1948 se velmi zvýšil, s čímž se nepočítalo. R. 1947 vyrobila slévárna 684 140 kg odlitků, ale pro rok 1948 došlo k výraznému navýšení plánu, Lada vyrobila 1 011 989 kg. Majorita výrobků byla vyvezena do zahraničí. Termíny dodávek pro export se dařilo plnit.<sup>194</sup> Nesplnění plánu výroby ve slévárně sice management omlouval zvýšením plánu výroby v r. 1948, problémy ve slévárně se ale vyskytovaly už v r. 1947, protože za tento rok byl plán slévárenské výroby splněn pouze na 88 %.<sup>195</sup>

Za r. 1948 splnila Lada roční výrobní plán na 110,8 %.<sup>196</sup> To znamenalo, že vyrobila celkem 25 350 strojů a úspěch se předpokládal i pro r. 1949, pro nějž byl výrobní plán stanoven

---

<sup>193</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond ROH – závodní výbor, Lada, s. p., Soběslav, inv. č. 3, karton č. 1, Zápis ze schůzí (Zápis ze schůze zaměstnanců strojírní z 3. 10. 1946).

<sup>194</sup> Tamtéž, inv. č. 2, karton č. 1, Zprávy o činnosti ZR (Zpráva o činnosti ZR z r. 1948).

<sup>195</sup> Tamtéž, inv. č. 3, karton č. 1, Zápis ze schůzí, 1946–1948 a 1950–1951 (Pokračování zápisů ze schůze ZR konané dne 12. 1. 1948).

<sup>196</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond LADA, n. p. Soběslav, inv. č. 182, karton č. 25, Výhledové plány, (Plnění plánu v závodě Lada-Soběslav z r. 1949).

na 44 750 kusů šicích strojů. Vyrobeno bylo pouze 24 862 kusů.<sup>197</sup> Plán výroby byl oproti r. 1948 zvýšen o více, než 75 %. Možnosti Lada byly příliš nadhodnoceny.

## 7.1 Plány a jejich plnění v r. 1949

Roční plán byl vypracováván dle hrubých údajů, kladl se proto důraz na měsíční plány, které jej měly zpřesňovat. Plán nepočítal s problémy na úseku přerušení dodávkového řetězce a jinými náhlými událostmi, na něž bylo potřeba pružně reagovat. Zprávy za jednotlivý měsíc se posílaly Krajské odborové radě. Šicí stroj sestával ze dvou dílů: hlav a stavečů. Celkový měsíční výrobní plán počítal jen s údajem, kolik se vyrobilo procent hlav, protože stavce se montovaly dle objednávek, a tudíž se mělo vyrábět na 100 %. Podnik v některých případech dodával jen hlavy pro šicí stroje.

Tabulka 5, plnění plánu za rok 1949

| Měsíc          | Požadováno kusů dle plánu | Vyrobeno | Naplnění plánu | Zaměstnanců |
|----------------|---------------------------|----------|----------------|-------------|
| Leden          | 1 840                     | 2 224    | 121,0 %        | 587         |
| Únor           | 2 060                     | 2 134    | 103,5 %        | 572         |
| Březen         | 2 500                     | 1 974    | 78,9 %         | 577         |
| Duben          | 2 500                     | 1 414    | 56,6 %         | 584         |
| Květen         | 2 600                     | 1 512    | 58,1 %         | 585         |
| Červen         | 3 160                     | 2 016    | 63,7 %         | 598         |
| Červenec       | 1 500                     | 977      | 65,1 %         | 667         |
| Srpen          | 1 630                     | 1 439    | 88,2 %         | 634         |
| Září           | 3 470                     | 2 706    | 78,0 %         | 622         |
| Říjen          |                           |          | 89,9 %         | 650         |
| Listopad       |                           |          | 90,0 %         | 672         |
| Prosinec       |                           |          | 114,3 %        | 684         |
| Za rok splněno |                           |          | 82,8 %         |             |

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond ROH – závodní výbor; Lada, s. p., Soběslav, inv. č. 2, karton č. 1, Zprávy o činnosti ZR (Měsíční zprávy o činnosti závodní skupiny ROH za rok 1949).

Lada začala mít problémy v únoru 1949, konkrétně s výrobou stavečů, kterých vyprodukoval 1 249 z celkového orientačního výrobního plánu 2 060 stavečů (toto číslo bylo jen orientační, protože stavce se montovaly na objednávku), ale protože ty se do plánu nepočítaly, vypadalo procentuální plnění plánu zdánlivě v pořádku. Pro únor počítal měsíční plán s výrobou čtyř druhů hlav, ale reálně se vyrábělo 6 druhů. Prostá početní kvóta na výrobu hlav v kusech

<sup>197</sup> Kaisler, Jaroslav. Kronika n. p. Lada a k. p. Elitex v Soběslavi 1945–1977, 1981, s. 27.

tak sice byla naplněna, ale v průběhu měsíce se musely vyrábět hlavy pro dva typy strojů, s nimiž nebylo původně vůbec počítáno. Podnik hlásil potřebu kuličkových ložisek pro udržování strojů a připojení nového transformátoru. Navíc si stěžoval na člunky od České Zbrojovky, které byly dodávány se závadami. Vedení reagovalo přeřazováním zaměstnanců z montáže do výroby drobných součástek a zavedením druhé směny. Zároveň žádalo o přiděl pracovních sil, protože průměrná absenci zaměstnanců činila 10–12 %. Výroba byla totiž rozplánovaná na 600 zaměstnanců bez započítání absencí. Pro březen nemohl být nedostatek zaměstnanců nadřízenými orgány reflektován, protože by muselo dojít k okamžité reakci. Podnik si ani netroufl odhadnout, na kolik procent splní plán v příštím měsíci. Ani v dubnu nedošlo k přidělení zaměstnanců. Z nerealistického plánu se neustoupilo a byl splněn na 56,6 %. Podnik hlásil nedostatek železa. Místo 2 500 hlav jich závod vyrobil 1 414. Závod v Bynově měl dodat 1 500 strojů a dodal jen 200. Přisun součástek a materiálu nebyl dostatečný a vyhledávaly se proto náhradní materiály, kterými by šla výroba nahradit. V květnu pokračoval problém s výrobou hlav. Závod hlásil nedostatek briket a brusných kotoučů, kuličková ložiska nebyla stále dodána, i když si o ně podnik žádal už na začátku března. V červnu bylo do závodu dodáno 11 zaměstnanců a vedení žádalo o 50 dalších. V červenci podnik zaznamenal nárůst zaměstnanců díky příchodu letních prázdnin a nabírání studentů na brigády. Pokračoval problém s výrobou hlav. Nadřízené orgány snížily měsíční výrobní plán oproti předchozímu měsíci o více, než 50 %. Pokud by trvaly na tom, že 100 % vyrobených kusů je 3 160, jak tomu bylo v červnu, splnil by podnik měsíční plán na zhruba 30,9 %, což by vypadalo velmi nelichotivě. V srpnu byl plán splněn na 88,2 %. Začal se aktivně řešit problém nedostatku stálých zaměstnanců, podnik jich vykázal 634 a začal se ekonomicky zvedat. Za září podnik zaznamenal pokles počtu zaměstnanců kvůli odchodu branců na vojnu. Situace podniku byla do konce roku poměrně stabilní a v prosinci přesáhl měsíční plán 100 % výroby.<sup>198</sup>

Mezi lednem až dubnem byl průměrný počet pracovníků v závodě do 21 let 93,25 osob. Mezi květnem až srpnem se jejich počet zvýšil na průměrnou hodnotu 150 pracovníků. Mezi zářím a prosincem šlo průměrně o 126,75 zaměstnávaných do 21 let. Čísla ukazují, že aby podnik překonal nedostatek zaměstnanců a další krize, nabral mladé brigádníky v době letních prázdnin. Problém byl v jejich nezpracovanosti a nezkušenosti. Při problémech ve výrobě byli potřeba kvalifikovaní technici, kteří byli schopni závady odstranit. Celkové počty zaměstnanců

---

<sup>198</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond ROH – závodní výbor, Lada, s. p., Soběslav, inv. č. 2, karton č. 1, Zprávy o činnosti ZR (Měsíční zprávy o činnosti závodní skupiny ROH za rok 1949).

se začaly uspokojivě zvedat až od září, i když vedení podniku žádalo o jejich přidělení již v únoru.

## 7.2 Plány a jejich plnění v letech 1950–1952

Reakcí na zvýšené potřeby první pětiletky v těžkém průmyslu bylo, že Lada musela z příkazu Čsl. závodů přesného strojírenství z června 1950 nasadit část mužských zaměstnanců pro práci v těžkém průmyslu a hutích. Nedostatek pracovní síly mělo vedení Lady vyřešit zlepšením organizace práce a socialistickým soutěžením. Na uvolněná místa mužů měly náhradou přijít pracovat ženy. Některé n. p. dostaly již od února 1950 rozkaz udržovat své zaměstnance v hutích, kteří byli evidováni jako celoroční brigádníci. Nový závazek ten starý nesnížil ani nerušil. Vyhledávání „brigádníků“ mělo probíhat mezi nejlepšími zaměstnanci podniku.<sup>199</sup> S tím samozřejmě nemohl management Lady souhlasit, v jeho zájmu bylo vyslání nekvalifikovaných zaměstnanců, které si mohl podnik dovolit postrádat.

Lada měla pro r. 1951 zvýšit produktivitu práce o 15 %. Celkem 74 % výrobků mělo být odesláno za valuty do zahraničí. Problémem bylo, že od r. 1945 se investovalo téměř jen do vybudování podnikové truhlárny s tím, že se do ní přesune část provozu, čímž by se uvolnilo místo v Ladě. Od 1. 1. 1951 byla ale truhlárna vyčleněna<sup>200</sup> z n. p. Lada a přešla pod n. p. Český nábytek jako n. p. Jitona. Vedení závodu, závodní organizace KSČ, závodní skupina ROH a závodní skupina ČSM se proto snažily domoci u náměstka min. průmyslu J. Brovjaka přidělení stavební investice, protože dosavadní prostory byly nedostačující. Cílem bylo vybudovat místnosti pro složky KSČ, ROH a ČSM, závodní klub, závodní školu práce, dílnu, závodní jídelnu (ta byla ze dřeva a hygienicky zcela nevyhovovala), závodní milici, knihovnu, závodní jednotu Sokol a závodní jesle. Argumentovalo se splněním plánu na rok 1950, kdy podnik dosáhl 106 %.<sup>201</sup> Celkově byl plán za r. 1951 stabilně plněn a jeho výsledkem bylo 103,1 %.<sup>202</sup>

V r. 1952 měnila Lada třikrát plán výroby. Počátkem roku byl plán navýšen o 8 000 rodinných šicích strojů, během roku snížen z odbytových důvodů o 6 500 (na západní trhy se totiž začaly dostávat japonské šicí stroje, které Ladě ztěžovaly tamní prodeje, pozn. autora).

<sup>199</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond LADA, n. p. Soběslav, inv. č. 94, karton č. 12, Korespondence podnikového ředitele (Pracovní síly hutím a těžkému strojírenství z 19. 6. 1950).

<sup>200</sup> Čímž vznikl n. p. Jitona. In: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond LADA, n. p. Soběslav, inv. č. 182, karton č. 25, Výhledové plány (Výhledový program tech. rozvoje do r. 1960 z 31. 8. 1956).

<sup>201</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond ROH – závodní výbor, Lada, s. p., Soběslav, inv. č. 8, karton č. 1, Korespondence ZR (dokument z 12. 1. 1951).

<sup>202</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond LADA, n. p. Soběslav, inv. č. 182, karton č. 25, Výhledové plány, (Plnění plánu v závodě Lada-Soběslav).

Navíc Jitona nedodala slíbený počet nábytku, což způsobilo potíže ve výrobě, které se protáhly až ke konci roku a způsobily překročení bankovních výdajů o 680 000 Kčs. Pobočný závod Lady v Bynově měl v plánu vyrobit 7 720 průmyslových šicích strojů typu 222, avšak vyrobil pouze 2 360 kusů. Od 1. 1. 1953 se šicí stroje v Bynově přestaly vyrábět.<sup>203</sup>

Vedení podniku požádalo v květnu 1951 o přijetí nových pracovních sil do výroby. Management tvrdil, že v r. 1953 zvýší výrobu oproti r. 1951 o 80 %, pokud se v podniku v r. 1952 postaví centrální umývárny pro 1 000 osob, dostane skladiště o rozloze 500 m<sup>2</sup>, provede se přestavba slévárny, nabere se 400–500 lidí, postaví se 50 bytových jednotek, přistaví se kanceláře a bude vyměněna střecha nad slévárnou, nastanou investice v lakovně, kovovýrobě slévárně, závodní dopravě a šatně. Původní plán na r. 1952 počítal s výrobou 49 300 kusů šicích strojů, avšak pozdější předběžné požadavky odbytu byly odhadovány na 62 870 kusů.<sup>204</sup> Lada se v tomto případě musela přizpůsobit téměř ze dne na den změně v plánu, když zjistila, že bude muset příští rok vyrobit o zhruba 27,5 % více výrobků, než s jakým počtem počítala.

### 7.3 Měnová reforma a problémy nesplněného plánu v r. 1954

V r. 1953 proběhla měnová reforma. Lada si nechala udělat průzkum za 1. pololetí, jak reforma ovlivnila průměrný procentní vývoj výdělků. Jejich výše byla přepočtena podle procent plnění norem. Za leden šlo o 23,51 %, únor 23,72 %, březen 23,53 %, duben 23,65 %, květen 23,10 % a červen 5,23 %. Při srovnávání výdělků se přišlo na to, že jejich průměrný výše klesla. Výdělky kvalifikovaných pracovníků se ukázaly být neúměrně podobnými s výdělky pracovníků nekvalifikovaných (např. nástrojař bral mezi 6,20–6,80 Kčs, zatímco skladník 5,7 Kčs).<sup>205</sup> Právě 1. 6. 1953 bylo v Ladě zřízeno výměnné středisko, jež vyměňovalo 3 dny peníze pro zaměstnance a jejich rodiny. Jeho vedoucím byl B. Motyčka. Závod pro práci vyčlenil 12 zaměstnanců. Celkově bylo v Ladě vyměněno starých 4 423 167, 10 Kčs za nových 172 883, 19 Kčs.<sup>206</sup>

Výrobní plán na r. 1954 byl splněn na 99,3 %. Problém nastal především v evidenci a pohybu součástí strojů v závodě. Proto se v pracovních úsecích přistoupilo k vybudování meziskladů, kam se umisťovaly rozpracované výrobky. Přímo na pracovišti se směly skladovat

<sup>203</sup> Tamtéž, inv. č. 94, karton č. 12, Korespondence podnikového ředitele (Žádost o mimořádný příspěvek do ředitelského fondu za rok 1952 z 8. 5. 1953).

<sup>204</sup> Tamtéž, inv. č. 382, karton č. 62, Návrh investičního plánu 1952 (Zvýšení výrobních úkolů v n. p. LADA-Soběslav z 31. 5. 1951).

<sup>205</sup> Tamtéž, inv. č. 140, karton č. 15, Měnová reforma (Zápis o průzkumu provedeném 15. 7. 1953 v n. p. Lada Soběslav).

<sup>206</sup> Tamtéž, (Zpráva podnikovému řediteli o činnosti výměnného střediska 02081/3 z 9. 6. 1953).

pouze součásti strojů pro denní plánovanou výrobu. Kritizováni byli také zaměstnanci: „*Ale hlavně co chybí našim zaměstnancům odshora až dolů, je vlastní iniciativa. Každý udělá, jen co musí.*“<sup>207</sup> Podnik zavedl večerní průmyslovou školu, ale kvůli malému zájmu byla zrušena. V první polovině roku byl v závodu vypínán elektrický proud, čímž výroba utrpěla, k tomu se muselo pracovat přes čas.<sup>208</sup> V Ladě stále přetrvával nedostatek prostor, což způsobovalo nepřehlednost práce na pracovišti a následné průtahy. Zaměstnance příliš nezajímalo zvýšení jejich kvalifikace a proč by také mělo, když se v předchozím roce šetření ukázalo, že kvalifikovaný pracovník si vydělal téměř stejně peněz jako pracovník nekvalifikovaný. I když podnik napnul své síly a nechal zaměstnance pracovat přes čas, nemohl ovlivnit externí vlivy jako např. vypínání elektrického proudu.

#### 7.4 Předběžný návrh rozvoje Lady (1956–1960)

Dne 15. 12. 1955 vypukl v Ladě požár v dřevěném skladě a kůlně. Celkový rozsah škod byl vyčíslen na 597 006, 24 Kčs.<sup>209</sup> Na schůzi závodního výboru ROH, která se odehrála o šest dní později, bylo zveřejněno, že Ladě byla slíbena stavební investice na skladiště a nástavbu kanceláří. Podle managementu podniku počítal plán na rok 1956 s výrobou celkem 66 000 šicích strojů. Šlo o sebevědomý odhad, finální roční plán měl být předán HS 6 dne 31. 1. 1956.<sup>210</sup> Z toho bylo 70 % určeno pro vývoz do kapitalistických zemí. Za rok 1956 se plánovalo vyrobit 25 200 kusů hlav šicích strojů, jejichž výroba měla během následujících let klesnout na 4 500 kusů za r. 1960.<sup>211</sup> Podnik měl v následujících letech omezit výrobu hlav a soustředit se především na kufříkové šicí stroje.<sup>212</sup> V říjnu 1957 se plán změnil, vyrobené počty hlav měly opět stoupat, v r. 1960 jich mělo být vyrobeno 14 000 kusů.<sup>213</sup> Management se smířil s novou skutečností a přizpůsobil se.

V r. 1955 vyrobil podnik 37 809 kompletních šicích strojů.<sup>214</sup> V nadcházejících letech přišel s několika odhady výroby kompletních šicích strojů:

---

<sup>207</sup> Kaisler, Jaroslav. Kronika n. p. Lada a k. p. Elitex v Soběslavi 1945–1977, 1981, s. 31.

<sup>208</sup> Tamtéž.

<sup>209</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond LADA, n. p. Soběslav, inv. č. 94, karton č. 12, Korespondence podnikového ředitele (Protokol o zjištění škod způsobené požárem z 19. 12. 1955).

<sup>210</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond ROH – závodní výbor, Lada, s. p., Soběslav, inv. č. 3, karton č. 3, Zápisy ze schůzí (Zápis z 21. 12. 1955).

<sup>211</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond LADA, n. p. Soběslav, inv. č. 183, karton č. 25, Výhledový plán VHJ výroba šicích strojů (Význam oboru šicích strojů pro národní hospodářství).

<sup>212</sup> Tamtéž, inv. č. 182, karton č. 25, Výhledové plány (Výhledový plán podniku Lada n. p. – Soběslav na rok 1956–1960).

<sup>213</sup> Tamtéž, (Návrh výrobního plánu na léta 1958–1965).

<sup>214</sup> Tamtéž, (Výhledový program tech. rozvoje do r. 1960 z 30. 8. 1956).

Tabulka 6, odhady a reálná výroba 1956–1960

|                                | 1956      | 1957   | 1958      | 1959      | 1960   |
|--------------------------------|-----------|--------|-----------|-----------|--------|
| Odhad výroby ze srpna. r. 1956 | 37 900 ks | 35 931 | 38 000    | 44 000    | 50 000 |
| Odhad výroby z října r. 1957   |           |        | 44 000 ks | 49 000    | 54 400 |
| Odhad výroby z května 1958     |           |        |           | 56 000 ks |        |
| Skutečně vyrobeno              | 53 001 ks | 32 155 | 55 166    | 52 226    | 60 846 |
| Splnění výroby                 |           |        | 105,3 %   | 100,7     | 101    |

Zdroje převzaty z: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond LADA, n. p. Soběslav, inv. č. 182, karton č. 25, Výhledové plány (Výhledový program tech. rozvoje do r. 1960, předběžný návrh podle příkazu ředitele HS 3 z 30. 8. 1956). – Odhad výroby z r. 1956; Tamtéž, Perspektivní plán podniku na léta 1955–60 (Návrh výrobního plánu na léta 1958–1965 z 30. 10. 1957). – Odhad výroby z r. 1957; Tamtéž, inv. č. 45, karton 5, Zápisy z porad VHJ (Zápis z porady vedoucích spojených podniků ze dne 20. 5. 1958). – Odhad výroby z r. 1958; Kaisler Jaroslav. Kronika n. p. Lada a k. p. Elitex v Soběslavi 1945–1977, s. 34, 36–38, 40. – Skutečně vyrobeno; SOA Třeboň, oddělení ČB, fond LADA, n. p. Soběslav, inv. č. 178, karton č. 21, Účetní výkazy a rozbor hospodaření podniku, časové rozpětí r. 1958 (Zpráva o výsledcích komplexního rozboru hospodaření podniku za r. 1958 z 30. 1. 1959). + Tamtéž, hrubá rozvaha, časové rozpětí r. 1959 (Roční plán hrubé hodnoty výroby z 10. 2. 1960). + Tamtéž, Účetní výkazy a rozbor, komplexní hospodaření podniku + Tamtéž, hrubá rozvaha, časové rozpětí r. 1960 (Zpráva o ročním komplexním technicko-ekonomickém rozboru činnosti za rok 1960 n. p. Lada Soběslav). – Splnění výroby.

Vedení Lady v prvních dvou předběžných odhadech podhodnocovalo, kolik strojů je podnik schopen vyrobit. Díky tomu na něj mohly být kladeny nižší požadavky. Samotné vedení nejspíš budoucí vývoj vnímalo více pesimisticky také proto, že roční výrobní plán na r. 1955 byl splněn pouze na 91,1 %.<sup>215</sup> Bylo logické snažit se o to, mít rezervu. Tomu by odpovídala i stagnace ve výrobě, kterou management Lady v letech 1956–1958 předpokládal. V letech 1958–1960 se dle předpokladu z r. 1956 měl odehrát nárůst výroby strojů o více, než 40 %, což se mohlo jevit ambiciózně. Skutečná výroba za r. 1960 dosáhla mnohem vyšších úspěchů, než jaké odhady z let 1956 a 1957 předpokládaly. Naproti tomu management Lady v r. 1958 vnímal, že daný rok bude pravděpodobně úspěšný, a proto plán pro r. 1959 příliš optimisticky nadhodnotil, protože počítal s pokračováním pozitivního trendu.

V r. 1955 neměly Lada Soběslav ani Minerva Boskovice vlastní vývoj, ten obstarávaly Výzkumný ústav kožedělný Gottwaldov a Kovotechna n. p. Praha, závod 02 Brno. Vývojová střediska spolu nekoordinovala svůj postup. Vývoj přeshlapoval na místě, protože nebyl vyjasněn jeho hlavní směr. Výroba šicích strojů byla v zahraničí konkurenceschopná, ale nejlepším výrobkům se nemohla rovnat. Národní podnik Minerva Boskovice neměl vlastní slévárnu a byl odkázán především na dodávky z MŽ Olomouc a dalších 4 sléváren, jejichž odlitky měly kolísavou kvalitu. Velkým problémem pro n. p. Lada byla prašnost v lakovně.

Obtíže měly být vyřešeny vývojem nového kufříkového šicího stroje pro domácnost. Zahraniční konkurence vyvíjela šicí stroj na principu elektromagnetického pohonu funkčních

<sup>215</sup> Jednou z příčin byl neúspěch ve výrobě nového kufříkového stroje L 132, s jehož výrobou se daný rok počítalo. Stroj se ale začal sériově vyrábět až v r. 1956.

mechanismů a bylo potřeba zahájit urychleně výzkum v této oblasti. V budoucnu se počítalo s nabídkou 8 typů šicích strojů pro domácnost, které měly mít 60–65 % společných součástí, čímž by se snížila pracnost a náklady na technickou přípravu výroby. Váha šicích strojů se měla snížit o 5 kg. Použití ruční práce na výrobku se mělo snížit z 38,5 % v r. 1955 na 30,9 % v r. 1960. Management Lady si přál získat prostory n. p. Otavan Soběslav, které by Ladě poskytly místo pro ZUŠ, dílny a internát, získala by 1 400 m<sup>2</sup>. Odhadem by se ušetřilo na stavebních investicích 2 400 000 Kčs.<sup>216</sup> Snaha o zisk Otavanu nakonec nebyla úspěšná.

Problém byl v zaostávání na úseku technologické konstrukce. Lada si proto začala stavět vlastní vývojové pracoviště. Byly jí dováženy nejnovější modely šicích strojů ze zahraničí, aby bylo možné okopírovat jejich technologie. Podnik měl slévárnu, kovárnu a kalírnu, ale všechny tyto úseky si stěžovaly na nedostatek volných prostor. Lakovna nebyla mechanizovaná, broušení i leštění se provádělo ručně. Galvanizační proces poniklovávání a chromování byl zastaralý, navíc se zde nabalovaly problém lakovny. Strojní park byl dle zprávy z 60 % nevyhovující. Od podzimu 1956 do r. 1960 mělo být přijato 26 nových lidí v oblasti technologické přípravy výroby. Pro rok 1957 oznámila Lada potřebu nových strojů v odhadované hodnotě 1 392 000 Kčs. Nedostatky ve výrobě chtěla dohnat technologizací, mechanizací a automatizací výrobního procesu. Konkrétně zřízením vlastní technologické zkušebny, rozšířením výrobních prostor, modernizací lakovny, galvanizovny a kalírny.<sup>217</sup>

Za velký nedostatek bylo v r. 1959 pokládáno odkládání příliš mnoha hotových výrobků na sklad.<sup>218</sup> To způsobovalo jeho přeplnění a nutnost stroje před odesláním po delší době na skladu znovu odzkoušet. Při rychlejším odesílání by odpadla péče o stroje na skladě. Ani v r. 1960 nebyl management spokojen s dostatkem kapacit. Lada nedostala ve 3. a 4. kvartálu nasmlouvaný tažený materiál z Poldiných hutí v Kladně. Vedení muselo situaci operativně řešit výpůjčkami materiálu z jiných n. p., aby udrželo chod výroby.<sup>219</sup> Až do konce zkoumaného období čelila Lada stále stejným typům problémů: nedostatku prostor a opožděným dodávkám od dalších národních podniků.

---

<sup>216</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond LADA, n. p. Soběslav, inv. č. 183, karton č. 25, Výhledový plán VHJ výroba šicích strojů (Význam oboru šicích strojů pro národní hospodářství).

<sup>217</sup> Tamtéž, inv. č. 182, karton č. 25, Výhledové plány (Výhledový program tech. rozvoje do r. 1960 z 30. 8. 1956).

<sup>218</sup> Tamtéž, inv. č. 45, karton 5, Zápisy z porad VHJ (Zápis z porady vedoucích hospodářských pracovníků a zástupců složek VHJ Minerva Boskovice, konané dne 12. 1. 1960).

<sup>219</sup> Tamtéž, inv. č. 178, karton č. 21, Účetní výkazy a rozbor, komplexní hospodaření podniku + hrubá rozvaha, časové rozpětí r. 1960 (Zpráva o ročním komplexním technicko-ekonomickém rozboru činnosti za rok 1960 n. p. Lada Soběslav).

## 7.5 Druhá pětiletka v úseku oboru šicích strojů (1956–1960)

V rámci druhé pětiletky mělo být do výroby čsl. šicích strojů investováno celkem 55 462 000 Kčs. Nejdůležitějšími investicemi v Minervě Boskovice byly výstavba výrobní haly pro rodinné šicí stroje a z částí pro průmyslové stroje, výstavba kotelny, skladů a kovárny. V Ladě se měl klást důraz na přístavbu výrobní haly mechanických dílen, doprovodné investice a sociální zařízení. Počítalo se s obnovou strojního parku a jeho doplněním.

Některé hodnoty investic měly skokově růst, např. v oboru výroby šicích strojů bylo v r. 1955 poskytnuto na stavební investice 0,35 mil. Kčs. Roku 1960 mělo jít o 31,64 mil. Kčs, tedy více než devítinásobné navýšení. V sekci rozdělení výroby na závody probíhala výroba následovně: r. 1955 vyrobil závod Minerva Boskovice zboží za 49,1 mil. Kčs, na r. 1960 se plánovala výroba zboží za 122,2 mil. Kčs. V Ladě se r. 1955 vyprodukovalo zboží za 40,3 mil. Kčs a na r. 1960 se počítalo s navýšením na 131 mil. Kčs. Celý úsek výroby šicích strojů dokázal v r. 1955 vyrobit 103 544 kusů finálních výrobků, r. 1960 jich mělo být 240 000, tedy opět výrazný skok. Celkově se druhý pětiletý plán jevil velmi optimisticky, předpokládal vysoké investice v oboru a jeho perspektivní růst.<sup>220</sup>

Plán nemohl být nikdy zcela přesný, často proto docházelo k jeho nadhodnocování nebo naopak podhodnocování. Kvůli nepredikovatelným proměnným a nemožnosti kvantifikovat každý jednotlivý krok lidské práce musel být často revidován. V případě, že měl podnik problémy, snížil se požadovaný počet kusů, který odpovídal stu procentům splnění výroby. Propad plnění plánu v procentech díky tomu opticky nevypadal tak špatně. Pokud podnik nedostal slíbené dodávky, snažil se o získání materiálu od jiných národních podniků. Jejich management musel rozvíjet osobní kontakty, jež byly velmi cenné.

---

<sup>220</sup> Tamtéž, inv. č. 183, karton č. 25, Výhledový plán VHJ výroba šicích strojů (TH ukazatele výrobního procesu šicí stroje z počátku r. 1956).

## 8 OBCHOD SE ZAHRANIČÍM

Lada se z větší části své výroby orientovala na vývoz, kterým získávala pro čsl. hospodářství hodnotné devizy. Pracovníky vysílala do zahraničí, aby mohla své výrobky porovnávat s tamní konkurencí a zlepšovat kvalitu výroby. Při vývozu musel podnik o to více dbát na kvalitu v tvrdé konkurenci, která na domácím trhu téměř absentovala.

Revoluční odborové hnutí svazu zaměstnanců v kovoprůmyslu bylo požádáno závodní organizací ROH n. p. Lady, aby získal od společnosti Kovo<sup>221</sup> přepravní doklady na exportní zásilky. Československé závody kovodělné a strojírenské v Praze byly o situaci také informovány. Celková zásilka měla činit 2 492 strojů.<sup>222</sup> Lada jich nestihla 229 dodat. Vyvození důsledků ale nepřišlo, místo toho se slíbilo zachování volnosti v dodacích lhůtách. Zdůrazňovala se nutnost zisku deviz. Vedení Lady si chtělo nechat účtovat stroje ihned po jejich zhotovení. Nejspíš tím chtělo docílit vyšších prodejů, protože v r. 1949 splnil podnik roční plán pouze na 85,68 %, a také působit na morálku zaměstnanců. Jejich nadřazení to ale nedovolili s tím, že by to bylo možné jen po zhotovení strojů na určitou zakázku.

V březnu 1950 dodala Lada své stroje na detašovaný sklad pro vývoz. Některé ale nemohly být vyvezeny, šlo především o ty, s nimiž se počítalo, že budou dodány do Belgie. Belgický odběratel totiž dodávky zastavil, a navíc kvůli technickým reklamacím 475 šicích strojů vrátil. Rakousko odňalo dovozní licence na šicí stroje, protože dodávky z ČSR několikrát překročily nasmlouvaný počet.<sup>223</sup> Pravděpodobně z důvodu snahy o vyšší zisk deviz.

Ministerstvo zahraničního obchodu – ústředí celní správy v Praze dalo příkaz Celnici v Českých Budějovicích, aby v Ladě provedla dne 31. 10. 1955, skrz soudruha Raka, který v n. p. Lada pracoval jako spojka mezi celníci a podnikem, intervenci kvůli neplnění dodávek zahraničního obchodu. Lada téhož dne podala vysvětlení, že kvůli nedostatku pracovníků a nízkému přísunu subdodávek dlužila zahraničnímu obchodu 2 074 kompletních šicích strojů a 1 357 hlav. Celnice proto provedla zákrok u subdodavatele Lady n. p. Novoborské strojírny, aby zrychlily dodávky a zvýšily jejich objem.<sup>224</sup>

Management chtěl dosáhnout plánu rozšířením sortimentu o kufříkové šicí stroje a stroje s automatickým vyšíváním ozdobného stehu. Vyráběné modely L 121 a L 233 pro domácnost

<sup>221</sup> Šlo o součást Podniku zahraničního obchodu. Celým názvem Kovo, akciová společnost pro obchod s kovodělnými a strojírenskými výrobky a surovinami.

<sup>222</sup> Metrtrans Praha byl založen v r. 1948 a zabýval se vývozem do zahraničí.

<sup>223</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond ROH – závodní výbor, Lada, s. p., Soběslav, inv. č. 8, karton č. 1, Korespondence ZR (dokument z 4. 4. 1950).

<sup>224</sup> Tamtéž, (Neplnění dodávek zahraničnímu obchodu z 15. 11. 1955).

byly srovnávány se zahraniční konkurencí jako např. Singer, Pfaff, Bernina a Vigorelli. Ve funkčnosti, váze a velikosti byly stroje srovnatelné, ale zahraniční stroje vítězily v povrchové úpravě lakovaných a galvanicky pokovaných součástí. Lada zaostávala také v dodacích lhůtách, kdy potřebovala 42 dnů na dodání hotového stroje a 90 dnů na dodání náhradních dílů, kdežto zahraniční konkurenci stačilo 21–42 dnů k dodání hotového stroje i náhradních dílů. Výhledový plán připouštěl zaostávání oproti zahraniční konkurenci, které bylo reálně ještě markantnější, než se přiznávalo.

Srovnávala se i cena za hlavy. Na domácím trhu činila 715,50 Kčs za hlavu L 233 a 393,50 Kčs za hlavu L 121. V ceně při vývozu do ciziny byl ale podstatný rozdíl, hlava L 233 se vyvážela za 250–330 Kčs (světová konkurence dodávala podobné modely za 260–400 Kčs) a hlava L 121 za 140–180 Kčs (světová konkurence dodávala podobné modely za 105–190 Kčs). Cena šicích strojů na světových trzích podstatně klesla a dolů s cenami musela i Lada. Pořád šlo o velmi výhodný devizový obchod, protože ceny výrobků k r. 1956 reflektovaly 100 % mezd, 100 % devizového materiálu a zhruba 50 % výrobní režie.<sup>225</sup>

## 8.1 Obchod s Austrálií a Novým Zélandem

Austrálie a Nový Zéland měly po 2. světové válce jen málo rozvinutý průmysl a staly se proto dobrým odbytištěm pro šicí stroje. Především když německé, italské a japonské podniky, vyrábějící šicí stroje, byly poškozeny válkou a přizpůsobeny zbrojní výrobě. Austrálie a Nový Zéland začaly po válce přijímat šicí stroje z ČSR. Na reklamu ani kvalitu se příliš nehledělo, šlo o to stroje dodat co nejrychleji a v co největším množství. Zástupci Kova byli motivováni prodat co nejvíce zboží, protože dostávali provizi podle obrátu. Zmínění konkurenti ale časem obnovili své výrobní šicích strojů, což vyústilo v přesycení tamních trhů v letech 1952 a 1953. Jejich stroje měly znatelně kvalitnější povrchovou úpravu. Technologové z Lady neměli od r. 1948 možnost srovnat své výrobky se zahraničními stroji, protože kvůli znárodňování a nástupu monopolu KSČ, přerušily některé státy technologickou spolupráci s ČSR. Kupující zvedli své standardy, byli si ochotni připlatit za kvalitnější výrobek. Reklama na čsl. stroje se téměř neprováděla a čsl. obchodní zástupci se nedokázali situaci přizpůsobit. Tamní obchodníci si stěžovali, že jednání s Kovem trvala nepřiměřeně dlouho a někdy ani nevedla k cíli. Například firma Swan Electric z Aucklandu nedostala více, než 2 roky náhradní díly pro stroje L 121 a to i přes opakované žádosti. Firma proto musela demontovat zhruba 100

---

<sup>225</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond LADA, n. p. Soběslav, inv. č. 182, karton č. 25, Výhledové plány (Výhledový program tech. rozvoje do r. 1960 z 30. 8. 1956).

šicích strojů, jejichž díly používala na údržbu, nakonec stroje reklamovala. Chtěla vrátit 162 šicích strojů od Lady a Minervy. Nakonec bylo dohodnuto, že si sama stroje opraví za předpokladu, že jí budou zdarma dodány chybějící součástky.<sup>226</sup> Vzniklá škoda činila 2 357 australských dolarů. Českoslovenští zástupci vyjednali, aby jejich strana nemusela hradit peníze za práci na opravách vadných strojů. Firma proplatila čsl. straně 400 strojů L 121 se slevou, k čemuž se dříve neměla a peníze zadržovala.

Problémy nastaly i v technickém úseku. Zákazníci reklamovali rezivění strojů. Zástupce Lady J. Vébr podotkl, že reakce jsou přehnané, rozsah byl dle něj malý a dal se opravit za několik minut. Vinu kladl na to, že stroje ležely přes 2 roky ve skladu. Při návštěvě firmy Burns v Sydney viděl zástupce asi 150 strojů z Lady, které byly kompletně zrezivělé. Pravděpodobně navlhly v přístavu. Požadavek firmy na náhradu škody byl po jednáních snížen na polovinu. Tím čsl. strana dosáhla úspory 3 350 australských liber. Zákazníci si stěžovali na závady při šití slabým hedvábím. To bylo způsobeno nedostatečně kvalitními chapači, které byly vyráběny v ZPS Gottwaldov, takže Lada na výrobu součástky neměla velký vliv.

Na obchod působila i politická situace. Tamní spolupracovník Kova byl dříve žid pan Morawek, který přerušil po procesu se Slánským a spol. s Kovem obchodní styky. Důvodem mu byl čsl. antisemitismus. Někteří občané z kapitalistických zemí odmítali kupovat zboží ze socialistické země, což obchod rovněž poškodilo.<sup>227</sup>

## 8.2 Výjezdy do NDR a NSR

V březnu 1955 navštívili zástupci Lady J. Pešta a J. Vébr veletrh v Lipsku (NDR). Město bylo v důsledku válečného bombardování silně poničeno a v oběhu stále fungovaly potravinové lístky. Zástupci Kova nebyli spokojeni s kvalitou šicích strojů určených pro veletrh z Lady a Minervy. Peštův zájem upoutaly šicí stroje západoněmeckých firem Pfaff, Adler a Dürkopp. Tyto firmy vyráběly kvalitní stroje a měly širokou nabídku jejich druhů. Na trh dodávaly i rodinný kufříkový šicí stroj, který Lada prozatím nevyráběla a její zákazníci se museli spokojit se strojem stavcovým ponořovacím, jenž nebyl přenosný. Zpět do ČSR přivezli návštěvníci řadu prospektů zahraničních firem a také popis pracovních linek firmy Pfaff.<sup>228</sup>

---

<sup>226</sup> Tamtéž, inv. č. 13, karton č. 3, Cestovní zprávy do zahraničí, Austrálie a Nový Zéland (Zpráva o reklamaci šicích strojů v Austrálii a na Novém Zélandě z r. 1953).

<sup>227</sup> Tamtéž.

<sup>228</sup> Tamtéž, inv. č. 14, karton č. 3, Cestovní zprávy do zahraničí, Lipsko, NDR, NSR, Istanbul, NSR (Cestovní zpráva, Lipsko – návštěva veletrhu z 9. 4. 1955).

Na přelomu června a července 1955 podnikli čsl. zástupci výjezd do NSR, aby poznali výrobu tamních šicích strojů. Jednou z navštívených firem byla Pfaff z města Kaisernlautern, která měla zhruba 8 000 zaměstnanců a dalších 1 500 plánovala v nejbližší době přijmout. Pfaff měla dvousměnný provoz. Za války byl závod ze 70 % zničen a po ní byl jeho strojní park zabaven jako válečná kořist. Závod denně produkoval 1 400 šicích strojů. Západoněmecké firmy měly skladem materiály na několik let dopředu, kdežto čsl. podniky musely přiděly dodávek materiálu neustále operativně řešit. Následovalo konstatování, že na trhu Západního Německa se střetávaly v konkurenčním boji nejlepší šicí stroje z celého světa, např. Pfaff, Adler, Elna, Bernina či Singer. Čechoslováci si byli vědomi, že jejich šicí stroje nemají na tomto trhu šanci na úspěch kvůli rozdílné organizaci práce a automatizaci výrobních úkonů, např. v závodě firmy Pfaff se šicí stroje lakovaly v neprodyšné stříkací kabině, v níž pistole stříkaly na výrobek nejprve základní tmel, poté základní postřik a nakonec lak. Jednotlivé postřiky byly vysoušeny infralampami. Zato v ČSR se tmel nanášel ručně špachtlí a sušení probíhalo v pecích. Průmyslové šicí stroje z NSR používaly klínové řemeny, kdežto ty z ČSR pracovaly s řemeny koženými.<sup>229</sup> Lada měla problém také s mechanizací ve slévárně. Ještě v r. 1957 si na ní zaměstnanci z tohoto úseku stěžovali, např. litinu museli tlouci ručně těžkými kladivy. Písek se navážel v kolečkách. Lití do forem se provádělo nošením licích ručních pánví.<sup>230</sup> Firma Pfaff si byla tak sebejistá, že nechala Čechoslováky, aby si při prohlídce závodu pořizovali dokumentaci: „...že si můžeme pořídít skizy od čeho chceme, že než to zavedeme do výroby, budou oni daleko vpředu.“<sup>231</sup>

Na přelomu února a března 1957 se hlavní inženýr Lada Jan Hans zúčastnil Jarního veletrhu v Lipsku. Expozici čsl. výrobků zprostředkovávala společnost Kovo. Hans srovnal čsl. expozice se zahraničními. Dle jeho názoru byly čsl. expozice příliš jednoduché a dostatečně nelákaly zájemce. Bylo třeba přidat na barevnosti a svérázu výstavy. Propagační fotografie čsl. výrobků byly černobílé, výrobky z NDR i NSR byly propagovány barevnými plakáty až o velikosti 1,5 × 2,0 m. Lada na veletrh dodala kufříkový stroj L 132, o nějž byl největší zájem.<sup>232</sup> Stroj byl určen k propagaci, protože jeho sériová výroba se stále potýkala s obtížemi.

<sup>229</sup> Tamtéž, (Cestovní zpráva Západní Německo z 12. 7. 1955).

<sup>230</sup> Kaisler, Jaroslav. Kronika n. p. Lada a k. p. Elitex v Soběslavi 1945–1977, 1981, s. 225.

<sup>231</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond LADA, n. p. Soběslav, inv. č. 15, karton č. 3, Cestovní zprávy do zahraničí, NSR, Holandsko, Belgie, Island, NSR, Rakousko (Cestovní zpráva o cestě do NSR z července 1956).

<sup>232</sup> Tamtéž, inv. č. 16, karton č. 3, Cestovní zprávy do zahraničí, Bukurešť, Rumunsko, Bukurešť, Lipsko, NSR (Poznatky z Jarního lipského veletrhu 1957).

### 8.3 Obchod s Belgií

V říjnu 1958 navštívil technik Lady J. Patočka belgickou firmu Paul Auerbach<sup>233</sup> v Bruselu z důvodu častých reklamací, např. při použití stroje se slabé nitě trhaly, šroubky byly utaženy nevhodným šroubovákem, olej při delším skladování strojů zasychal atd. Ministerstvo financí mu přidělilo na ubytování 60 belgických franků na den, což se ukázalo jako naprosto nedostatečné, ministerstvo pravděpodobně nemělo informace o tamních cenách. Firma si stejně jako ostatní zahraniční odběratelé Lady stěžovala na nepřiměřeně zdlouhavé vyřizování objednaných náhradních dílů. Bylo rozhodnuto, že neudávaný počet reklamovaných strojů bude vrácen, opraven a dán na čsl. trh. Patočka hovořil s obchodníky s šicími stroji, na něž se snažil působit kladně, protože reklamace u nich vzbuzovaly nedůvěru. Tamní obchodní situace byla ovlivněna nedávným vstupem japonských firem na trh, jejichž dovoz do Belgie nebyl dříve povolen. Japonské stroje měly vysokou kvalitu a bylo obtížné se jim vyrovnat.<sup>234</sup>

Koncem r. 1958 byla firma Auerbach postoupena švýcarské firmě na šicí stroje Bernina, název podniku zůstal zachován. Firma Auerbach od té doby přestala objednávat šicí stroje od Lady, jejíž přímou zahraniční konkurencí Bernina byla. Lada proto k 31. 12. 1959 vypověděla zastupitelskou smlouvu. Z toho důvodu navštívil Belgii obchodní náměstek Lady B. Měchura. Bylo potřeba najít nového obchodního zástupce. Jedním z kandidátů byla firma Bevelux z Bruselu, která v Belgii zastupovala n. p. Jawa. Její obchodní partneři se ale soustředili především na motocykly.<sup>235</sup> Bevelux byl ochotný prodávat šicí stroje jako doplňkový artikl, ale nechtěl zřizovat jejich servis. Lada jednala s firmou Le Télésopique z Bruselu, která slíbila ročně odebírat 1 000–1 500 kusů šicích strojů. Firma byla až dosud obchodním zástupcem firmy Necchi, která se ale rozhodla si zřídit vlastní obchodní síť. Kvůli této ztrátě byla Le Télésopique ve špatném ekonomickém stavu a nutně potřebovala náhradu. Nakonec byla vybrána firma Heyndricks z Egemu.<sup>236</sup> Ta od firmy Auerbach vykoupila stroje od Lady, které prodávala. Firma zastupovala japonské výrobce šicích strojů a Berninu. Přeprodejem strojů z Lady se údajně zabývala 30 let, a proto jejich konstrukci dobře znala. Dle zástupců firmy byla

---

<sup>233</sup> Firma byla obchodním zástupcem Lady v Belgii. Od r. 1957 s ní byla uzavřena smlouva na odběr 1 000 kusů hlav šicích strojů ročně. In: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond LADA, n. p. Soběslav, inv. č. 20, karton č. 3, Cestovní zprávy do zahraničí, Itálie, Belgie, Francie, Rumunsko, Belgie, Francie (Šicí stroje – Belgie z 9. 11. 1959).

<sup>234</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond LADA, n. p. Soběslav, inv. č. 17, karton č. 3, Cestovní zprávy do zahraničí, Austrálie, SSSR, Belgie, NDR, Polsko, NDR, Finsko (Cestovní zpráva Belgie z 5. 11. 1958).

<sup>235</sup> Tamtéž, inv. č. 20, karton č. 3, Cestovní zprávy do zahraničí, Itálie, Belgie, Francie, Rumunsko, Belgie, Francie (Šicí stroje – Belgie z 9. 11. 1959).

<sup>236</sup> Mateřská firma bruselské firmy Naumann.

Lada v Belgii dobře zavedenou značkou, avšak v posledních letech její prestiž kvůli vysoké závadovosti utrpěla.<sup>237</sup>

Stroje Lady v zahraničí byly často reklamovány, což způsobovalo další nedůvěru ze strany obchodníků a zákazníků. Cílem zahraničních cest bylo navazovat obchodní styky, provádět latentní průmyslovou špionáž „odkukáním“ nejnovějších konkurenčních zahraničních modelů a řešení reklamací. Management Lady si byl vědom zvyšujícího se náskoku zahraniční konkurence, věděl, v jakých oblastech by se měl podnik zlepšit, ale přesto nedokázal zabránit zvyšující se převaze kapitalistických států ve výrobním segmentu šicích strojů.

---

<sup>237</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond LADA, n. p. Soběslav, inv. č. 20, karton č. 3, Cestovní zprávy do zahraničí, Itálie, Belgie, Francie, Rumunsko, Belgie, Francie (Předběžná zpráva o cestě do Belgie – instr. blok 011/Poh/08-4.1.60 z 12. 1. 1960).

## 9 ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat možnosti a limity managementu n. p. Lada v rámci socialistické centrálně plánované ekonomiky. Zkoumané období 1945–1960 bylo v úseku výroby šicích strojů překvapivě dynamické. Dosavadní kontinuita byla znárodněním podniku přerušena a začala se odvíjet nová etapa podniku.

Nejprve jsem stručně nastínil okolnosti vzniku Akciové továrny na šicí stroje v Soběslavi, její fungování v éře první republiky a v době protektorátu. Blíže jsem zkoumal proces znárodnění.

V další kapitole jsem na znárodnění navázal analýzou managementu podniku. Představil jsem závodní radu, která měla po konci války zastupovat dělníky, dohlížet na obnovení jejich životní úrovně a prosazovat úsporná opatření. Ačkoliv zprvu hrála významnou roli, např. dávala podněty ke znárodnění či lobovala za větší význam Lady v n. p. Mila, její vliv postupně upadal ve prospěch závodní skupiny ROH. Nejdůležitějším článkem podniku byl jeho ředitel. Představil jsem jeho pozici a vazby na jeho nadřízené. Zkoumal jsem činnost mladého ředitele J. Halbiny, který často apeloval na časovou a materiální úspornost a snažil se zamezit pozdním příchodům, protože podnik musel brát ohledy na dodávky elektrické energie. Halbina sice zdůrazňoval význam a nutnost přednostní kvality exportních dodávek, avšak jak je ukázáno v kapitole Obchod se zahraničím, byla jeho snaha mnohdy marná. Analyzoval jsem příchod nového typu přenosného kufríkového šicího stroje na zahraniční trhy a snahy o československou odpověď v podobě L 132. Kvůli jeho zpožděnému vývoji ČSR zaostávala na světových trzích. To vyústilo v nahrazení ředitele Halbiny F. Valáškem, u něhož jsem zdůraznil jeho manažerské schopnosti při zřizování závodu v Jindřichově Hradci. Zabýval jsem se plněním úkolů, které dostával od nadřízených orgánů, jež sice rétoricky brojily proti zadávání prací a služeb socialistickými organizacemi jednotlivcům, avšak v realitě byla tato praxe možná. Valášek na jedné straně bojoval proti rozkrádání podnikových statků a na druhé povoloval, aby se v rámci podniku pomáhalo se stavbou rodinných domů. Socialističtí manažeři v Ladě se snažili plnit příkazy MAP, jenž jim byl nadřízen. Museli se ale vypořádat s různými obtížemi, ať už s tlakem společnosti Kovo, jež je nutila upřednostňovat exportní závazky, tak s okresním výborem KSČ, v jehož zájmu byl prodej šicích strojů v okrese Soběslav. I přes apely na šetření využívali řadoví zaměstnanci majetek podniku ke svému prospěchu. Ačkoliv se různí ředitelé pokoušeli vyřešit největší problém podniku – nedostatek výrobních prostor, nebyli ve svém snažení úspěšní.

Následně jsem se zaměřil na interakce Lady s dalšími národními podniky. Konkrétně jsem se zabýval začleněním Lady pod n. p. Mila a její snahou o rozšíření vlivu v tomto nadřazeném orgánu. Pro lepší představu výrobního segmentu jsem okrajově zmínil další n. p., jež vyráběly šicí stroje. Těch byly pouze jednotky. Kvůli jejich přechodům na jiná odvětví výroby nakonec zbyly pouze dva z nich: Lada Soběslav a Minerva Boskovice. Lada sice získala prostory bývalého n. p. Hedva, ale vzhledem k příkazu z MAP, že v tomto místě musí vyrábět ložiskové jehly, se její problém s nedostatkem prostor nevyřešil. Zdůraznil jsem silný nesouhlas a všeobecný odpor zaměstnanců k začlenění Lady pod Minervu v rámci VHJ, podniky totiž byly svou velikostí srovnatelné, Lada byla důležitějším exportním podnikem a její vedení nechtělo přijít o část pravomocí, jako v případě n. p. Mila. Výrobní hospodářská jednotka přesto vznikla, následovala nespokojenost managementu Lady s chováním Minervy, která jí neposkytovala tolik informací, kolik si Lada přála.

Důležitou součástí výzkumu bylo plnění hospodářských plánů. Lada většinou neměla problém s jejich plněním. Největší výjimkou byl r. 1949, jež jsem podrobně popsal na bázi měsíčních plánů a poukázal na důvody jejich neplnění. V případě, že se podniku nedařilo, snížil se předpoklad vyrobených kusů, jenž se rovnal stu procentům. Podnik musel dlouho čekat na přidělení pracovních sil, jejichž nedostatek vykrýval mladými brigádníky, jimž chyběly dostatečné znalosti a zkušenosti. V r. 1951 vnímal management rezervy podniku a loboval za jeho expanzi. Nastínil jsem průběh měnové reformy v závodu a neochotu zaměstnanců se dodatečně vzdělávat, vzhledem k téměř totožným platům za kvalifikovanou a nekvalifikovanou práci. Představil jsem odhady výroby šicích strojů ve 2. polovině 50. let a porovnal je se skutečností. Kvůli podhodnocování návrhů na plnění ročních plánů v důsledku snahy o nízké výrobní úkoly, bylo v r. 1960 vyrobeno mnohem více kusů, než se původně předpokládalo.

Práci jsem uzavřel analýzou popisu obchodu se zahraničím. Lada totiž byla převážně exportním podnikem a získávala pro stát cenné devizy. Bezprostředně po 2. světové válce měla výhodnou výchozí pozici, kterou postupně ztrácela po hospodářském obnovení Německa, Itálie a Japonska, a jejich přechodu na mírovou ekonomiku. Podnik srovnával své výrobky se zahraniční konkurencí, pokoušel se s ní držet krok a kopírovat její modely. Výhodou zahraničních výrobců bylo, že jejich podniky měly mnohem vyšší stupeň mechanizace, kdežto v Ladě probíhalo ještě stále mnoho výrobních postupů ručně. V jednotlivých státech se řešilo obchodní zastoupení, jež se mohlo stát předmětem konkurenčního boje. Cena výrobků na domácím a zahraničním trhu se lišila o vyšší desítky, někdy i nižší stovky procent ve prospěch vývozu, díky čemuž byla Lada schopná v tvrdé zahraniční konkurenci alespoň částečně obstát.

Ředitelé Lada se především snažili o šetření na materiálu a financích, zabránění rozkrádání majetku podniku v době, kdy „vše patřilo všem“ a plnění příkazů z ministerstva automobilového průmyslu, pod něž spadali. Výše investic a budoucí kontinuita podniku se neodvíjela ani tak od úspěšného plnění plánu, jako spíš od osobních vazeb managementu s lidmi z nadřízeného ministerstva. Kvůli častým organizačním změnám, slučování a osamostatňování podniků, nemohl jejich management v budoucnu počítat se stabilním prostředím. Musel se neustále přizpůsobovat novým změnám, místo toho, aby se mohl soustředit na řízení podniku. Management musel disponovat rozsáhlou sítí osobních kontaktů na kolegy z dalších národních podniků, protože v případě, že podnik nedostal nasmlouvaný materiál, se jeho management mohl pokusit získat substituční dodávky z jiných podniků.

Celkový přínos této práce se nachází především v analýze národního podniku Lada a také ve zkoumání dosud nedostatečně probádaného koncentrovaného odvětví výroby šicích strojů. Původně předpokládaný větší důraz na konkrétní manažery podniku nemohl být kvůli nedostatku vypovídajících pramenů proveden. Přesto věřím, že tato práce přispěla k rozkrytí důležitosti dalšího výrobního segmentu v kontextu československého hospodářství.

## **10 SEZNAM PRAMENŮ A LITERATURY**

### **10.1 Prameny nevydané**

Státní oblastní archiv v Třeboni, oddělení České Budějovice

Fond ROH – závodní výbor, Lada, s. p., Soběslav, Fond LADA, n. p. Soběslav, Fond Akciová továrna na šicí stroje Soběslav (1905) 1919–1945 (1949)

### **10.2 Prameny vydané**

Hybš, František. Kronika n. p. Lada Soběslav 1919–1945, 1969.

Kaisler, Jaroslav. Kronika n. p. Lada a k. p. Elitex v Soběslavi 1945–1977, 1981.

40 let značky Lada-Soběslav 1919–1959: z dobré práce – radostné výsledky: historie závodu na výrobu šicích strojů: sborník. Soběslav: Lada, n. p., 1959.

Vetýška, Jiří. 90 let značky Lada: o šicích strojích a lidech kolem nich, Jindřichův Hradec: Epika, 2010.

Pražma, Jaroslav. Konec výroby šicích strojů Lada v Soběslavi. Soběslav: Jaroslav Pražma, 2016.

### **10.3 Periodika**

Handl, Vladimír. KSČ a řízení centrálně plánované ekonomiky: mezi mocenským imperativem a ekonomickou realitou. Acta Universitatis Carolinae, In: Studia territorialia. Praha: Karolinum, 2018, XVIII., č. 1, s. 13–56.

Časopis zaměstnanců závodů na šicí stroje n. p. Mila, č. 1, červen 1946.

Doležalová, Antonie. Business History. Vědecký obor mezi historií a ekonomii, In: Český časopis historický, rok 2017, ročník 115, číslo 3, s. 708–730.

Kubů, Eduard, Štolleová, Barbora. Na cestě k moderní business history. Dějiny podnikání v badatelském poli pražské hospodářsko-historické školy, In: Hospodářské dějiny 35/1, Ostravská univerzita v Ostravě, Filozofická fakulta, Centrum pro hospodářské a sociální dějiny, 2020, s. 13–30.

Pokorný, J. Organizační vývoj orgánů ROH 1945–1969, In: *Paginae historiae* 2017, č. 1, s. 190–224.

Hlavienka, Lubomír. Volby do Závodních rad v období let 1945–1948, In: *Slezský sborník* 115/2017, č. 1, s. 117–130.

Tymiński, Maciej. Managers in the command economy: Case studies from Poland, 1956–1970, In: *Business History*, 64:1, 2019, s. 156–182.

## 10.4 Literatura

Kuklík, Jan. Znárodněné Československo: od znárodnění k privatizaci – státní zásahy do vlastnických a dalších majetkových práv v Československu a jinde v Evropě. Vyd. 1. Praha: Auditorium, 2010.

Ehrenberg, Richard. *Die Unternehmung der Bruder Siemens*. Jena: G. Fischer, 1906.

Horák, Josef. *Přehled vývoje českých obchodních bank*. Praha: Literární výbor obchodnického spolku Merkur, 1913.

Pimper, Antonín. *České obchodní banky za války a po válce: nástin vývoje z let 1914–1928*. V Praze: A. Neubert, 1929.

Kučera, Jaroslav. *Žralok nebude nikdy tak silný: československá zahraniční politika vůči Německu 1945–1948*. 2., přeprac. a rozš. vyd., české 1. Praha: Argo, 2005.

Gawrecki, D. a kol. *Metodologické a metodické otázky výzkumu průmyslových oblastí za kapitalismu: soubor studií a materiálů*, Opava: Slezský ústav ČSAV, 1981.

Myška, Milan. *Region a industrializace. Studie k dějinám industrializace Slezska (1800–1918)*, Ostrava: Ostravská univerzita 2014.

Vencovský, František et al. *Dějiny bankovníctví v českých zemích*. Praha: Bankovní institut, 1999.

Myška, Milan (ed.). *Podnikatelstvo jako předmět historického výzkumu, Protokoly kolokvií, konaných ve dnech 2.–3. 12. 1992 a 9.–10. 12. 1993 v Ostravě*, Ostrava: Filozofická fakulta Ostravské univerzity 1994.

Štaif, Jiří (ed.). *Moderní podnikatelské elity – metody a perspektivy bádání*. Praha: Dokořán, 2007.

Myška, M. a kol. Milan Myška: z díla hospodářského historika, Ostrava: Ostravská univerzita, 2010.

Jančík, D.–Kubů, E. (eds.). Nacionalismus zvaný hospodářský: střety a zápasy o nacionální emancipaci/převahu v českých zemích (1859–1945), Praha: Dokořán, 2011.

Štolleová, Barbora. Pod kuratelou Německé říše: zemědělství Protektorátu Čechy a Morava. V Praze: Karolinum, 2014.

Chandler, Alfred. The visible hand: the managerial revolution in American business. Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard University Press, 1977.

Jančík, Drahomír. Zásady a průběh znárodnění v roce 1945 (a podíl národohospodářských elit sociální demokracie, In: Fajmon, H.–Balík, S.–Hloušková, K. (eds.). Dusivé objetí. Historické a politologické pohledy na spolupráci sociálních demokratů a komunistů), Brno, Centrum pro studium demokracie a kultury, 2008.

Kalinová, Lenka. Společenské proměny v čase socialistického experimentu: k sociálním dějinám v letech 1945–1969. Praha: Academia, 2007.

Kubů, Eduard. Německo – zahraničněpolitické dilema Edvarda Beneše: (hospodářské vztahy s Německem v československé zahraniční politice let 1918–1924). Praha: Karolinum. Acta Universitatis Carolinae. Philosophica et historica. Monographia, 1994.

Nešpor, Zdeněk. Znárodnění dolů a průmyslu. Kniha první, Proces znárodnovací. Vydání první. V Praze: Tiskové podniky Ústředního svazu čsl. průmyslu, 1948.

Průcha, Václav a kol. Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918–1992. 2. díl. Brno: Doplněk, 2009.

Průcha, Václav a kol. Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918–1992. 1. díl. Brno: Doplněk, 2004.

Šulc, Zdislav. Stručné dějiny ekonomických reforem v Československu (České republice) 1945–1995. Vyd. 2., v Doplnku první. Brno: Doplněk, 1998.

## 10.5 Internetové zdroje

<https://www.cambridge.org/core/journals/business-history-review/article/abs/approaches-to-business-history/B2ED6937887C18E61D55E101A4CB602D> [cit. 17. 12. 2024].

## 11 SEZNAM ZKRATEK

ČB – České Budějovice

ČSL – Československá strana lidová

ČSM – Československý svaz mládeže

ČSNS – Československá strana národně sociální

ČSR – Československá republika

ČSSD – Československá strana sociálně demokratická

GSHR – Generální sekretariát Hospodářské rady

HR – Hospodářská rada

HS – Hlavní správa

KSČ – Komunistická strana Československa

MAP – Ministerstvo automobilového průmyslu

MŽ – Moravské železárny

n. p. – národní podnik

NDR – Německá demokratická republika

NSR – Spolková republika Německo

ROH – Revoluční odborové hnutí

RVHP – Rada vzájemné hospodářské pomoci

Sb. – sbírka zákonů

SOA – Státní oblastní archiv

SÚP – Státní úřad plánovací

TOO – technicko-organizační opatření

Ú. l. – Úřední list

ÚPK – Ústřední plánovací komise

ÚRO – Ústřední rada odborů

USA – Spojené státy americké

ÚV KSČ – Ústřední výbor Komunistické strany Československa

VHJ – Výrobní hospodářská jednotka

ZR – závodní rada

ZUŠ – základní umělecká škola

ÚDŠ – Ústřední dělnická škola

## 12 SEZNAM TABULEK

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabulka 1, srovnání n. p. Mila a n. p. Lada.....                               | 42 |
| Tabulka 2, hrubá hodnota výroby n. p. vyrábějících šicí stroje v r. 1952 ..... | 43 |
| Tabulka 3, předpokládaný růst bez začlenění Hedvy.....                         | 45 |
| Tabulka 4, předpokládaný růst se začleněním Hedvy .....                        | 45 |
| Tabulka 5, plnění plánu za rok 1949 .....                                      | 51 |
| Tabulka 6, odhady a reálná výroba 1956–1960 .....                              | 56 |

## **13 SEZNAM OBRÁZKŮ**

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| Obrázek 1, Akcie k Akciové továrně na šicí stroje v Soběslavi ..... | 75 |
| Obrázek 2, Osobní průkaz kronikáře Františka Hybše .....            | 76 |
| Obrázek 3, Šicí stroj L 132 .....                                   | 77 |

## 14 PŘÍLOHY

Obrázek 1, Akcie k Akciové továrně na šicí stroje v Soběslavi



Zdroj: Akcie AKCIOVÁ TOVÁRNA NA ŠICÍ STROJE Soběslav 1920 LADA. Online. In: Aukro. Dostupné z: <https://aukro.cz/akcie-akciova-tovarna-na-sici-stroje-sobeslav-1920-lada-7076119626>. [cit. 17. 12. 2024].

Obrázek 2, Osobní průkaz kronikáře Františka Hybše



Zdroj: Osobní průkaz kronikáře Františka Hybše. Online. In: Přátelé historie Veselí nad Lužnicí. Dostupné z: <https://www.veselipratelehistorie.cz/hybs-frantisek/>. [cit. 17. 12. 2024].

Obrázek 3, Šicí stroj L 132



Zdroj: Kufříkový šicí stroj LADA 132 - funkční. Online. In: Aukro. Dostupné z: <https://aukro.cz/kufrikovy-sici-stroj-lada-132-funkcni-7075081001>. [cit. 17. 12. 2024].