

Univerzita Karlova

Filozofická fakulta

Ústav politologie

Politické teorie

Diplomová práce

Bc. Patrik Sommer

Mocné dělnictvo? Podnikové rady pracujících 1968–1969

Powerful labourers? Workers' councils 1968–1969

Poděkování

Za cenné připomínky, inspirativní podněty a zejména za vstřícnost děkuji vedoucímu práce Mgr. Martinu Štefkovi, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval 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 12. 5. 2025

.....

Patrik Sommer

Abstrakt

Tématem diplomové práce jsou tzv. podnikové rady pracujících, což byly samosprávné orgány, které vznikaly zejména v letech 1968 a 1969 v Československu. Jejich cílem bylo demokratizovat systém řízení podniku v socialistickém hospodářství. Zrod těchto kolektivních orgánů přímo navazuje na ekonomickou reformu šedesátých let, přičemž inspiraci pro jejich vznik lze nalézt i hlouběji v minulosti. Práce představí jednak historické pozadí událostí, které vedlo k jejich formování a úzce souvisí s tématem vedoucí úlohy strany, zároveň však bude analyzovat příklad jednoho konkrétního podniku a jeho samosprávy.

Klíčová slova: pražské jaro, ekonomická reforma, podnikové rady pracujících, komunismus, Československo

Abstract

The subject of this thesis is the so-called workers' councils, which were self-governing bodies established primarily during the years 1968 and 1969 in Czechoslovakia. Their aim was to democratize the system of enterprise management within the framework of the socialist economy. The emergence of these collective bodies is directly linked to the economic reform of the 1960s, while their conceptual roots can be traced further back in history. This thesis will present the historical background of the events that led to their formation, which is closely related to the issue of the leading role of the Party. At the same time, it will provide an analysis of one specific enterprise and its self-governing structure.

Key words: Prague Spring, economic reform, workers' councils, communism, Czechoslovakia

Obsah

Úvod	7
1. Moc zespodu, řízení shora	10
1.1 Demokracie očima V. I. Lenina	10
1.2 Vzestup a pád továrních výborů	12
1.3 Socialistická demokracie v Československu	14
2. Cesty k samosprávě	21
2.1 Domácí radová tradice	21
2.2 Avia v retrospektivě	24
2.3 Samospráva za hranicemi	26
3. Od útlumu k reformě	30
3.1 Léta ticha?	30
3.2 Ekonomická reforma	32
3.3 Demokraté, technokraté, byrokraté	34
4. Z centra do podniku	38
4.1 SKŘO a architektura podnikové rady	38
4.2 Akční program jako impulz	40
4.3 Od médií k zásadám	42
4.4 Avia v zrcadle jara	45
5. Zřízeno, ne zplnomocněno	48
5.1 Léto budování, léto brždění	48
5.2 Dynamika podzimu	52
5.3 Avia experimentuje	55
6. Mezi radou a stranou	59
6.1 Na prahu vlivu	59
6.2 Zákon o socialistickém podniku	62
6.3 Zpomalit, oslabit, zrušit	64
6.4 Konec experimentu jménem Avia	66
Závěr	69
Seznam zdrojů	72

Seznam zkratk

ČSAV – Československá akademie věd

K 231 - Klub bývalých politických vězňů sdružených podle §231 trestního zákona

KAN – Klub angažovaných nestraníků

KSČ – Komunistická strana Československa

KSSS – Komunistická strana Sovětského svazu

ROH – Revoluční odborové hnutí

SKŘO – Státní komise pro řízení a organizaci

ÚRO – Ústřední rada odborů

ÚV – Ústřední výbor

VHJ – Výrobně hospodářská jednotka

Úvod

Období pražského jara, nejčastěji ve veřejném i odborném diskurzu uvozované lednovým plénem KSČ a srpnovou invazí vojsk Varšavské smlouvy, je spojováno s demokratizačním procesem, emancipačními snahami, rozvíjením občanské společnosti, debatami o politické pluralitě a rozšiřováním občanských práv. Všechny tyto aspekty byly v režimu státního socialismu rozvíjeny v bezprecedentní míře, i proto je československé pražské jaro tak hojně badatelsky zkoumáno. Logika zkoumání je nejčastěji vedena „uvolněním“ (liberalizací) režimu, což je doprovázeno požadavky „zdola“. Na tyto požadavky, jak upozorňuje například Petr Pithart¹, však strana nedokáže již adekvátně reagovat a ve vleku událostí se dostává pod dvojí tlak. Jeden je veden ze strany společnosti, jejíž požadavky jsou čím dál tím radikálnější, ten druhý má mezinárodní souvislosti a v jeho čele stojí Sovětský svaz. Jak je všeobecně známo, druhý nakonec převáží a pokus reformovat komunistický režim končí okupací a následnou normalizací.

Tato logika však není jediná, kterou lze dynamické období pražského jara nastínit a stejně tak ani chronologické ohraničení nemusí být nutně svazující. Ač dělnictvo vděčí právě liberalizaci roku 1968 za rozmach svého vlivu, jeho pražské jaro, jak poznamenává Vladimír Fišera, začíná až na podzim.² Paradoxně ho tedy neukončuje invaze, ale dalo by se říci, že po invazi se vše teprve rozbíhá. Samozřejmě za podmínek, které nastaly po invazi, už hybatelem nemůže být ve značnější míře společnost, ale je jím strana. Zrod podnikových rad pracujících je tak jedním z mála emancipačních³ momentů roku 1968, který vychází přímo z vládnoucího aparátu. Je nutné si uvědomit, že to byl právě stát, který rady inicioval, a dokonce připravoval zákon, jenž je měl ustavit v každém podniku.

Je sice pravdou, že i tato emancipační snaha byla nakonec stranou v roce 1969 značně omezena a v roce 1970 následně zrušena, i tak si ale zaslouží pozornost, které se jí bohužel ze strany badatelů zatím mnoho nedostalo. Ač je pražské jaro pravděpodobně nejšířejí zmapovaným obdobím komunistického režimu v Československu, v případě rad pracujících hovoříme spíše o jednotlivých příspěvcích. Prozatím nejucelenější prací na tomto poli je kniha Karla Kovandy Podnikové rady pracujících 1968-1969, jež je přeloženou disertací, kterou Kovanda obhájil na Massachusetts Institute of Technology v roce 1975. Z českých badatelů se dále tématu věnovali Petr Kužel⁴, Jakub Šlouf⁵ či ve velmi krátkém příspěvku Jiří Pokorný⁶. Z anglicky psaných příspěvků zmiňme článek Peta Dolacka⁷, ale předně knihu Vladimíra

¹ PITHART, Petr. *Osmadesátý*. 1990, str. 65.

² FIŠERA, Vladimír Claude. *Workers' Councils in Czechoslovakia: Documents and essays 1968-69*. 1978., str. 11.

³ Pojem *emancipace* v souvislosti s radami pracujících byl v dobovém kontextu chápán zejména jako získání autonomie dělníků, posílení jejich skutečné účasti na řízení a z toho plynoucí decentralizování systému. Předkládaný text tento pojem doplní o další aspekt, který se nakonec stal klíčovým pro diskusi o radách. Emancipace tak bude mimo řečené chápána také jako emancipace od mocenských složek státu.

⁴ KUŽEL, Petr. *Pražské jaro: boj o rady pracujících, společenskou samosprávu a ekonomickou demokracii*. In: *Pražské jaro: Logika nového světa: Od reformy k revoluci*. 2022.

⁵ ŠLOUF, Jakub. *Samosprávný socialismus v československém průmyslu, 1968–1969*. *Soudobé dějiny*. 2020, roč. 27, č. 1.

⁶ POKORNÝ, Jiří. *Rady pracujících v roce 1968*. *Marginalia Historica*. 2012, roč. 3, č. 2.

⁷ DOLACK, Pete. *Workers' Councils in the Prague Spring*. *Socialism and democracy*. 2018, roč. 32, č. 2, s. 25.

Fišery Workers' councils in Czechoslovakia 1968-9. Ta je však zejména sbírkou dokumentů a esejů spojených s tématem.

Stav bádání ohledně rad pracujících bohužel netrpí pouze nedostatkem publikovaného materiálu, ale také absencí práce s archivními materiály. Ze jmenovaných autorů využívá pouze Šlouf výhradně archivní materiály a primární prameny. Předkládaný text se bude tuto mezeru alespoň do jisté míry snažit zaplnit. Primární zdroje bude čerpat zejména z fondů Národního archivu, které se týkají nejvyšších orgánů KSČ, a ze Státního oblastního archivu, kde se autorovi naskytla možnost nahlédnout do procesu utváření samosprávných orgánů v konkrétním socialistickém podniku, a to v pražské Avii. Primární zdroje budou dále rozšířeny o dobová periodika společně s podnikovým tiskem. Další oblastí zdrojů je pak sekundární literatura spojená s různými obdobími diskutovanými v diplomové práci. Výběr těchto knih a článků není zdaleka vyčerpávající a mnohdy se nejedná ani o nejuživnější práce k danému tématu či časovému údobí. Tato selekce však má být poplatná autorovu záměru co nejvíce přiblížit čtenáři, na jakých ideových či historických základech mohly být rady pracujících v letech 1968 a 1969 ustavovány a zároveň zachytit širší historický kontext dané doby.

Výzkum režimů sovětského typu je značnou měrou ovlivněn teoriemi totalitarismu či pluralismu. Byť si je autor práce vědom jejich existence, záměrně od těchto konceptů ustupuje. Činí tak z toho důvodu, že je přesvědčen, že ani jeden z konceptů nenabízí ideální perspektivu, skrze kterou by se mělo téma této práce řešit. Metodologicky se tak práce zaměří na dobové teorie a to, jakým způsobem se k nim tehdejší aktéři vztahovali, čímž se bude snažit problematiku osvětlit. Jedná se o leninské pojetí demokracie a socialistickou demokracii, přičemž druhé přímo vychází z prvně jmenovaného. Demokratické samosprávné orgány jsou přímo zakořeněny v základech marxistické teorie, která je později rozvinuta V. I. Leninem.⁸ Práce se tak bude snažit v úvodní kapitole tuto teorii postihnout a zároveň představit, jak byla rozvinuta socialistická demokracie v realitě Československa šedesátých let. Ta zůstala vůdčí ideou strany po celou dobu existence státního socialismu, byť nabývala v různých obdobích a u různých aktérů rozmanitých podob. I z důvodu toho, že se jedná o koncept dobový, dokáže čtenáři lépe přiblížit, na jakých základech se rady ustavovaly, jak fungovaly a proč nakonec zanikly.

KSČ se neodvolávala na socialistickou demokracii jen kvůli nezištné víře v učení marxismu-leninismu. Jejím prostřednictvím se snažila různými způsoby pronikat do aktivit lidu a kontrolovat je, a to z důvodu upevnění vedoucí úlohy strany. Právě vedoucí úloha se stala oním úhelným kamenem v otázce podnikových rad pracujících. Text se bude snažit čtenáři nastínit dynamiku, s jakou strana nejprve naplňovala původní marxistické ideály zřizováním rad pracujících, aby následně neustále oscillovala mezi zaváděním demokratických orgánů a strachem z ohrožení své vedoucí úlohy. Jinými slovy řečeno, bude zkoumána proměna vedoucí úlohy strany v závislosti na zřizování podnikových rad. Zároveň se práce dotkne toho, jakou roli v této dynamice sehráli ostatní aktéři stojící mimo stranu. Práce neopomene

⁸ Jak trefně poznamenává Jiří Suk, teorii vytvořil Marx, Engels z ní učinil srozumitelnější didaktický systém a Lenin politickou doktrínu a metodu. Viz SUK, Jiří. *Veřejné záchodky ze zlata: konflikt mezi komunistickým utopismem a ekonomickou racionalitou v předsrpnovém Československu*. 2016, str. 34.

roli intelektuálů, pohled dělníků na samosprávy a to, čím by pro ně měly být, ale také roli odborů, které v této dynamice hrají nezastupitelnou roli. Neopomenutelný je také fakt, že podnikové rady pracujících, na rozdíl od jiných emancipačních proudů, nezavršily svůj osud invazí vojsk Varšavské smlouvy. Text se bude snažit zachytit nejen proměnu názorových proudů ohledně rad po invazi, ale i důvody toho, proč samosprávy okupaci země přežily. K lepšímu pochopení průběhu celého procesu bude práce doprovázena případovou studií podniku Avia, a to v klíčových letech 1945-1948 a 1968-1969.

Práce bude postupovat v zásadě chronologickým výkladem s mírnou teoretickou odbočkou v první kapitole. V té bude rozebráno leninské pojetí demokracie společně s konceptem socialistické demokracie v československém kontextu. Tato ideová východiska budou tvořit základ postupu dějinami demokratických orgánů v socialistickém podniku. Od nich se dostaneme k letům 1945-1948, kdy byly v Československu zaváděny tzv. závodní rady, jež se staly velmi silným zdrojem inspirace pro události o dvacet let později. Československá 60. léta poté charakterizuje ekonomická reforma nerozlučně spjata se jménem Oty Šika. Ta bude následována celkovou změnou politického a společenského klimatu, kterou označujeme jako pražské jaro. Jak již bylo řečeno, osud rad s koncem pražského jara zdaleka nekončí, tudíž práce pronikne až k počátkům normalizace.

Předložená práce nemá ambici nabídnout čtenáři jediný možný způsob pohledu na podnikové rady pracujících a na jejich úlohu v systému státního socialismu. Chce však přiblížit jejich příběh pohledem na osud jednoho podniku, který je charakteristickým příkladem toho, jak podnikové rady během let 1968 a 1969 fungovaly. Zároveň chce poukázat na fakt, že emancipační momenty pražského jara nekončily invazí vojsk Varšavské smlouvy a že ta všechny reformní výdobytky nepohřbila. Autor doufá, že tento drobný příspěvek k výzkumu tak zajímavého fenoménu, jakým osud podnikových rad pracujících je, podnítl další badatelskou práci na tomto poli.

1. Moc zespodu, řízení shora

1.1 Demokracie očima V. I. Lenina

Koncept demokracie jako takové zaujímá velmi význačné místo v dědictví Vladimíra Iljiče Lenina, což se projevilo i v jeho díle. Nicméně se značnou měrou liší od způsobu, jakým je demokracie chápána a studována v moderních liberálních teoriích a praxi. Lenin se neodkazuje na demokratické hodnoty, jakými jsou pluralita, právní stát, nezávislá justice či svobody jednotlivce. Zdroje demokracie hledá Lenin za hranicemi našeho standardního pojetí. Při výkladu jeho představy o demokracii nelze opomenout intelektuální kořeny, ze kterých Lenin vychází, a to především učení Karla Marxe. Již v Komunistickém manifestu volá Marx po pozvednutí proletariátu na panující třídu, tedy vydobytí demokracie.⁹ Klíčovým se ovšem stalo zejména Marxovo promyšlení Pařížské komuny. Marx sice popisuje formu demokracie zahrnující participativní, emancipační a radikálně demokratické formy vlády, ale neposkytuje koherentní výklad demokracie skrze orgány samosprávy. Toto propojení se objevuje až u Lenina.¹⁰

Marx tvrdil, že státy a státní orgány se začaly přeměňovat ze služebníků společnosti v pány nad společností. A chtěl tak stát proměnit, k čemuž měly sloužit komuny. Chápal tedy zřízení komun jako jinou formu politické organizace státu.¹¹ Formu emancipující, demokratickou a vyjadřující nový koncept lidové suverenity. Po revoluci se tudíž měli dělníci sjednotit v této nové politické formě nahrazující stát. A zespodu, tedy od dělnictva, měla vycházet pyramidově vzhůru moc.

Lenin na Marxe v mnohém navázal. Zejména ve svém díle *Stát a revoluce* hojně tematizuje ideu demokracie skrze samosprávné orgány. Pro Lenina byl tento koncept životně důležitý pro úspěch revoluce.¹² Podstatné bylo provést vědecký rozbor demokracie nejen v teorii, ale i jako praktickou součástí společenských vztahů. Bylo pro něj tedy nezbytné provést třídní analýzu demokracie. Demokracie pro Lenina má třídní podstatu a vyjadřuje vládu určité třídy. Z toho následně odvodil následující teze. Zprvce, demokracie je politickým prostředkem třídního boje a nemůže tento boj vyřešit. Zadruhé, demokracie pro jednu třídu znamená diktaturu pro druhou. Zatřetí, demokracie vylučuje svobodu, jelikož nemůže osvobodit každého.¹³

Demokracii chápe Lenin v minimalistickém pojetí jako „moc lidu“. Nadto považuje demokracii za formu státu, za jednu z jeho odrůd.¹⁴ Přičemž tento stát má ve svých rukou prostředky násilí. Je to tedy

⁹ MARX, Karl a ENGELS, Bedřich. *Manifest komunistické strany*. In: *Vybrané spisy I*. 1950, str. 46.

¹⁰ POPP-MADSEN, Benjamin Ask a KETS, Gaard. Workers' Councils and Radical Democracy: Toward a Conceptual History of Council Democracy from Marx to Occupy. *Polity*. 2021, roč. 53, č. 1, str. 164.

¹¹ MARX, Karl a ENGELS, Friedrich. *Občanská válka ve Francii: podle K. Marx – B. Engels, Spisy sv. 17, 22, 33*. 1976, str. 18.

¹² PATEMAN, Joe. V. I. Lenin on Democracy. *International critical thought*. 2020, roč. 10, č. 4, str. 536.

¹³ Tamtéž, str. 536.

¹⁴ LENIN, Vladimír Iljič. *Stát a revoluce*. 1971, str. 129.

organizace k soustavnému násilí jedné třídy nad druhou, jedné části obyvatelstva nad druhou.¹⁵ Z Leninova pohledu sice demokracie znamená rovnost, avšak pouze formální. Až když je uskutečněna rovnost všech členů společnosti díky společnému vlastnictví výrobních prostředků, je teprve možno naplnit demokracii faktickou.¹⁶ Demokracie tudíž pro Lenina není nějakou pevně danou formou, ale spíše společensko-historickou kategorií, jejíž obsah se mění v rámci řádu té které společnosti.¹⁷ Skutečná povaha demokracie a demokratických institucí je výsledkem boje lidových mas proti sociálnímu a národnímu útlaku. Neexistuje tedy žádná demokracie obecně, nýbrž jen různé demokracie definované jejich třídními charakteristikami.

Pro Lenina byla soudobá kapitalistická demokracie nekompletní. Většina populace dle něj byla vyloučena z účasti na veřejném a politickém životě.¹⁸ Tato demokracie zůstávala demokracií pouze pro majetnou třídu, tedy pro menšinu obyvatel. Pouze socialistická revoluce mohla zřídít demokracii, ve které skutečně vládne většina. Taková demokracie by měla fungovat v systému dělnických sovětů, které by nahradily parlamentní stát. Jejich volení zástupci by měli dostávat mzdy dělníků a mohli by být kdykoliv odvoláni. Spojení sovětských legislativních a výkonných institucí do pracovních orgánů by umožňovalo zástupcům nejen přijímat zákony, ale také je vykonávat, čímž rovněž navazuje na Marxe.¹⁹ Dále by měla být demokracie rozšířena do ekonomiky a organizovat výrobu s určitým plánem. Většina populace v tomto systému by měla participovat na správě státu. Masové organizace, jako jsou odbory, by měly mobilizovat dělníky, vzdělávat je a vyjadřovat jejich požadavky. Masy by také mohly kontrolovat a dozorovat práci politických orgánů prostřednictvím sovětů. A za těchto podmínek by to měla být dělnická strana, která by chránila a řídila vývoj proletářského státu.²⁰ Takto pojatý stát bychom tedy mohli nazvat socialistickou demokracií uvedenou v praxi.

Již od počátku ustavení takové politické formy jsou občané soustavně vzděláváni v teorii a praxi státní správy a s ústupem třídních rozdílů se snižují formy třídního potlačování. Tento proces demokratizace vrcholí v komunismu. Tedy společností, kde nejsou žádní kapitalisté, třídy, byrokrati ani politická omezení. Teprve pak bude uskutečněna demokracie opravdu úplná, bez jakýchkoli výjimek.²¹ Avšak paradoxně právě v tu samou chvíli demokracie začne odumírat. A to z toho důvodu, že lidé zbavení kapitalistického otroctví si zvyknou zachovávat elementární pravidla společenského soužití bez násilí, bez donucení, bez podřízení, a tedy bez zvláštního donucovacího aparátu, totiž beze státu.²²

Je však důležité zdůraznit, že Lenin neruší demokratické postupy řízení a systémy organizace, které bychom mohli nazvat „*demokratismem*“.²³ Ten pokrývá širší pole než demokracie jako taková, která je

¹⁵ LENIN, Vladimír Iljič. *Stát a revoluce*. 1971, str. 112.

¹⁶ Tamtéž, str. 129.

¹⁷ PATEMAN, Joe. V. I. Lenin on Democracy. *International critical thought*. 2020, roč. 10, č. 4, str. 542.

¹⁸ LENIN, Vladimír Iljič. *Stát a revoluce*. 1971, str. 117.

¹⁹ Srovnání viz POPP-MADSEN, Benjamin Ask a KETS, Gaard. Workers' Councils and Radical Democracy: Toward a Conceptual History of Council Democracy from Marx to Occupy. *Polity*. 2021, roč. 53, č. 1, str. 165.

²⁰ PATEMAN, Joe. V. I. Lenin on Democracy. *International critical thought*. 2020, roč. 10, č. 4, str. 538.

²¹ LENIN, Vladimír Iljič. *Stát a revoluce*. 1971, str. 119.

²² Tamtéž, str. 120.

²³ PATEMAN, Joe. V. I. Lenin on Democracy. *International critical thought*. 2020, roč. 10, č. 4, str. 539.

pro něj čistě politickou kategorií. Označuje tedy formu státu. Demokratismus se objevuje právě ve sféře státu jako součást demokracie. Označuje míru demokratického státu. Demokratismus se na rozdíl od demokracie pod socialismem ještě více rozšiřuje, jelikož se masové organizace dělníků jako například sověty stávají převládajícími. Zároveň proletářský stát od chvíle svého založení začne uvadat, jakmile dělnictvo vykonává čím dál tím více státních funkcí a násilí se stává zbytečným.²⁴ Pod komunismem tento proces ústupu končí a demokracie nakonec zmizí. Demokratismus však přetrvává a nadále se vyvíjí. Vláda a kontrola nad lidmi postupně ustoupí samosprávě založené na sociální aktivitě celého občanstva bez třídních rozdílů.

Lenin však v teorii nakonec od Marxe učinil zásadní ústupek. Po bolševickém převzetí vlády, jak je popsáno níže, totiž začal chápat sověty a tovární výbory²⁵ pouze jako dočasné nástroje strany. Po uchopení moci tak neměly být trvalou formou samosprávy.²⁶ Složitá politická situace po revoluci v Rusku donutila Lenina přiklonit se k centralizovanému řízení země a odsoudit samosprávy k jejich dočasnému charakteru a čistě revolučnímu účelu. Tento teoretický posun se nepromítnul pouze v osudu sovětů a továrních výborů, ale v našem případě zrcadlí i osud rad pracujících v československém kontextu.

1.2 Vzestup a pád továrních výborů

Od teoretického uchopení se dostáváme k tomu, kdy se socialisticky-demokratický ideál uváděl v praxi. V období, kdy Lenin žil, začala dělnická třída přebírat moc na pracovištích prostřednictvím továrních výborů, a ve společnosti skrze sověty. Neméně důležitou úlohu hrály v té době také odbory. Před revolucí roku 1917 snášel ruský dělník takřka vojenskou disciplínu v pracovním prostředí. Běžné byly povinné přesčasy, vysoká úmrtnost při průmyslových „nehodách“ či smrt hladem. V roce 1905 se dělnictvo postavilo proti carismu a v této snaze vytvořilo něco zcela nového – sověť. O dvanáct let později již bylo plně připraveno svrhnout carský režim. Při této příležitosti se vedle sovětů začaly tvořit také tovární výbory, od kterých si dělnictvo slibovalo změnu jejich života na pracovišti. A právě v tomto momentu můžeme hledat i kořeny toho, co bude později v československém kontextu známo jako rady pracujících.

Ze tří typů pracovních organizací vznikajících v raných dnech Únorové revoluce roku 1917 – tovární výbory, odbory a sověty – byly výbory nejjednodušší na vytvoření, jelikož vyžadovaly minimální speciální přípravu a žádnou vnější koordinaci.²⁷ Z toho důvodu se během počátečních měsíců roku 1917 jejich organizace rychle rozšiřovala z hlavního města do provincií. Tovární výbory vznikaly společně se stávkovými výbory a během revoluce byly úzce spjaty se vznikajícími sověty. V některých místech byli

²⁴ PATEMAN, Joe. V. I. Lenin on Democracy. *International critical thought*. 2020, roč. 10, č. 4, str. 540.

²⁵ Jak sověty, tak tovární výbory byly pro Lenina formou samosprávy, pouze se lišily v prostředí, ve kterém byly uplatňovány. Svou moc na pracovištích dělnická třída přebírala skrze tovární výbory, ve společnosti pak skrze sověty.

²⁶ POPP-MADSEN, Benjamin Ask a KETS, Gaard. Workers' Councils and Radical Democracy: Toward a Conceptual History of Council Democracy from Marx to Occupy. *Polity*. 2021, roč. 53, č. 1, str. 166.

²⁷ AVRICH, Paul H. Russian Factory Committees in 1917. *Jahrbücher für Geschichte Osteuropas*. 1963, roč. 11, č. 2, str. 161.

delegáti městských nebo okresních sovětů zároveň členy továrního výboru, jinde dokonce okresní sovět působil namísto továrního výboru, dokud se ho nepodařilo zorganizovat.²⁸ První požadavky dělníků směrem k nadřízeným se týkaly zejména uznání továrního výboru a práva na kontrolu nábory a propouštění pracovníků, tedy účasti na samotném chodu vnitřního života továrny.²⁹ Samozřejmě byly záhy doplněny o požadavky na vyšší mzdy, kratší pracovní dobu³⁰ či lepší pracovní podmínky. Výbory tak navyšovaly svůj vliv na rozhodování v rámci jednotlivých továren, a dokonce začaly zřizovat milice. Zároveň se snažily o navýšení své ekonomické a politické moci tím, že se organizovaly i mimo jednotlivé továrny a spolu s tím nastala centralizace.³¹

Naděje vyvolaná Únorovou revolucí však začala postupně uvadat. Nová vláda selhávala v otázce dělnictva a stávků byly potlačovány propouštěním. Světová válka a domácí třídní boj mezi dělníky a majiteli podniků vedly k ekonomické katastrofě. Od vypuknutí Únorové revoluce do červencových dnů bylo uzavřeno takřka 570 podniků zaměstnávajících více než 100 000 lidí.³² I kvůli těmto neúnosným podmínkám rostl tlak na tovární komise a dělnictvo ze strany majitelů továren. Uzavření provozů a zastavení výroby často vyvolávalo střet mezi pracujícími a vedením, který byl někdy doprovázen i násilím.

Od Únorové revoluce se neustále zvyšoval počet bolševiků. Během konání šestého stranického kongresu jejich počet přesáhl 200 000, což mělo vliv i na jejich zastoupení v rámci továrních výborů. Tovární výbory navíc díky tomuto kongresu získaly nový význam, jelikož sověty byly zavrženy jako nástroj revoluce.³³ Právě tovární výbory měly převzít jejich roli jakožto nástroje povstání. V předvečer Říjnové revoluce tak Lenin poupravil své heslo „*Všechnu moc sovětům!*“ na „*Všechnu moc továrním výborům!*“³⁴ Přesto, když revoluce přišla, hrály výbory relativně malou roli, jelikož masy stále viděly svůj hlavní revoluční předvoj v sovětech. Ty tak nakonec revoluci vedly, což mělo vliv na charakter následujícího vývoje.

Útok na Zimní palác ukončil debatu o převzetí politické moci. Palčivou otázkou se však stalo to, jak bude vedena kontrola nad výrobou. Tovární výbory se staly místními orgány kontroly a jejich dělnickou kontrolu podporovali i bolševici. Ale zatímco si tuto kontrolu pracující vykládali tak, že budou věci řídit, bolševici měli poněkud odlišnou představu. Do odpovědných institucí měli sice vstupovat dělníci, ale taková správa měla podávat informace o svých činech všem nejautoritativnějším dělnickým organizacím. V bolševické představě si tovární výbory tedy měly dělit svou účast společně se sověty a

²⁸ AVRICH, Paul H. Russian Factory Committees in 1917. *Jahrbücher für Geschichte Osteuropas*. 1963, roč. 11, č. 2, str. 162.

²⁹ Tamtéž, str. 163.

³⁰ Osmihodinová pracovní doba se stala jedním z prvních a zároveň nejdůležitějších vítězství továrních výborů. Viz SHKLIAREVSKY, Gennady. *Labor in the Russian revolution: Factory committees and trade unions*. 1993, str. 10.

³¹ AVRICH, Paul H. Russian Factory Committees in 1917. *Jahrbücher für Geschichte Osteuropas*. 1963, roč. 11, č. 2, str. 164.

³² Tamtéž, str. 170.

³³ Tamtéž, str. 173.

³⁴ CLIFF, Tony. *Lenin: All power to the soviets: Volume 2*. 1976, str. 244.

odborny.³⁵ Vytvořilo se tudíž vícero platforem, které si navzájem konkurovaly, což se ukáže jako symptomatické v dalších kapitolách.

Týden po Říjnové revoluci Lenin oznámil Petrohradskému sovětu svůj záměr přeměnit tovární výbory na státní instituce.³⁶ Tovární výbory se tak postupně začlenily do struktury odborů a dostaly se pod pevnou kontrolu státu, čímž přišly o svůj podíl na řízení podniků. To nakonec vedlo k úplnému začlenění této dělnické organizace do bolševického režimu, a tudíž ztráty jejich vlivu.³⁷ Byla to nakonec právě bolševická vláda, která přímý vliv dělnictva na řízení zredukovala. To by se nám mohlo zdát paradoxní, pokud taková vláda byla postavena na výše zmíněných ideálech. Postupně ale uvidíme, že uvedení socialistické demokracie do praxe v Rusku roku 1917 a Československu v letech 1968 a 1969 vykazuje velmi obdobné rysy. I aktéři boje o moc, totiž odbory, tovární výbory a byrokracie, zůstávají takřka totožní. Mocné dělnictvo tak v obou případech nahradila mocná stranická byrokracie a mocný stát.

1.3 Socialistická demokracie v Československu

Pro vývoj pojmu socialistické demokracie v rámci Československa je charakteristické nejen to, že byl vykládán různými způsoby, ale zároveň i to, že se jeho chápání měnilo v čase. Popis tedy bude vystavěn chronologicky a bude se opírat o důležité milníky šedesátých let a o to, jak byl tento pojem reflektován zejména v rámci nejvyšších kruhů KSČ. Byla to totiž právě strana, která svým výkladem socialistické demokracie připravila půdu pro vznik různých emancipačních proudů, včetně podnikových rad pracujících. Při popisu tohoto konceptu však nelze vynechat ani intelektuály, kteří pojem socialistické demokracie taktéž hojně užívali zejména na stránkách tisku. Koncept se tak vykládal odlišně nejen na přímce strana a intelektuální elity, ale i uvnitř těchto elit samotných.

Socialistická ústava z roku 1960 se k demokracii vztahuje zejména ve dvou slovních spojeních. Prvním z nich je demokracie lidová, jež je spjata zejména s přítomností a minulostí. K ní se měl osvobozený stát uchýlit po roce 1945 a lidová demokracie nakonec dovedla Československou republiku k vítězství socialismu. Po této etapě se ústava zavazuje k tomu nasměřovat všechno úsilí tak, aby byly do budoucnosti vytvářeny materiální a duchovní předpoklady pro přechod naší společnosti ke komunismu. S cestou ke komunistickému cíli je spojeno zdokonalování socialistické demokracie, které souvisí s rozšiřováním účasti pracujících na správě státu a na řízení hospodářství, upevňování politické a morální jednoty naší společnosti, zabezpečování obrany země, střežení revoluční vymoženosti lidu a vytváření podmínek pro rozvoj všech jeho tvůrčích schopností.³⁸

Rozšiřování účasti pracujících na správě státu či hospodářství je klíčovým motivem napříč velkou většinou výkladů socialistické demokracie, ústavu nevyjímaje. Socialistická ústava zůstala v platnosti

³⁵ CARR, Edward Hallett. *The Bolshevik Revolution, 1917-1923: Volume 2*. 1985, str. 67-68.

³⁶ AVRICH, Paul H. *Russian Factory Committees in 1917. Jahrbücher für Geschichte Osteuropas*. 1963, roč. 11, č. 2, str. 179.

³⁷ SHKLIAREVSKY, Gennady. *Labor in the Russian revolution: Factory committees and trade unions*. 1993, str. XIII.

³⁸ *Ústava Československé socialistické republiky. Ústavní zákon 100/1960 Sb.* 1960, 11. červenec. Dostupné z:

https://www.psp.cz/docs/texts/constitution_1960.html.

prakticky až do zániku federace v roce 1993. Rady pracujících tak mohly oporu pro svůj vznik i trvání neustále čerpat z nejvyššího zákona země, který se zavazoval právě k tomu, co se stalo předmětem jejich existence.

Šedesátá léta jsou spojena s tzv. „krizí ideologie“. V souvislosti s ní je zásadní Chruščovovo zavržení kultu osobnosti a odsouzení teorie „o zostřování třídního boje“ během XX. sjezdu KSSS. Tato teorie měla přímý vliv i na odsouzení některých vrcholných československých komunistů k trestu smrti v průběhu 50. let. Důsledkem se stala delegitimizace režimu u široké veřejnosti a potřeba hledání alternativních zdrojů ospravedlňujících státní zřízení i vlastní moc.³⁹ Podnětem k novému konstruování státní ideologie se stal XXII. sjezd KSSS v roce 1961. Během něho bylo završeno odmítnutí kultu osobnosti a zároveň byl deklarován návrat k leninské teorii. Na jejím základě se strana zavázala budovat komunismus ještě pro dnešní generaci sovětských lidí.⁴⁰ Prvním krokem bylo nastolení diktatury proletariátu, která znamená rozšíření demokracie a přechod od formální, buržoazní demokracie k demokracii skutečné, demokracii pro pracující.⁴¹ XXII. sjezd se stal zásadním přelomem, který otevřel skrze návrat k Leninovi prostor pro celou řadu emancipačních proudů včetně podnikových rad pracujících.

Samotný program vyhlášený komunistickou stranou připomíná v úvodu světový význam Říjnové revoluce, která měla na svědomí vytvoření nového typu státu, nového typu demokracie – totiž demokracie pro pracující.⁴² Prostřednictvím sovětů, odborů a jiných masových společenských organizací se pracující měli aktivně podílet na správě státních záležitostí, na řešení otázek hospodářské a kulturní výstavby. Socialistický demokratismus obsahoval i politické svobody – svobodu projevu, tisku či shromažďování. Dále pak zahrnoval práva, jako bylo právo pasivní i aktivní volební účasti, právo na práci, odpočinek, na bezplatné vzdělání, lékařské ošetření atp.⁴³ Socialistická demokracie tedy podporovala širokou účast na řízení státu pro pracující a zaručovala jim určitá práva a svobody.

Zároveň se jasně vymezila vůči demokracii USA, respektive označila Spojené státy za protidemokratické.⁴⁴ V jejich případě se totiž monopolistický kapitál plně zmocnil hlavních materiálních prostředků a s nikým se nedělil o politickou moc. Pro sovětskou stranu to byla forma diktatury menšiny nad většinou, diktatury kapitalistických monopolů nad společnostmi, jak již zmiňoval Lenin. Svoboda v kapitalismu byla slovy programu pouze svobodou k vykořisťování dělnické třídy, která je navíc rozšířena do dalších zemí díky imperialismu. Budování socialistické demokracie bylo pro KSSS natolik důležitým úkolem, že mu věnovala celou třetí část svého programu, jež nazvala „*Úkoly strany ve výstavbě a v dalším rozvoji socialistické demokracie*“. V průběhu jejího dalšího rozvoje se měly orgány

³⁹ HOPPE, Jiří; ŠKODOVÁ, Markéta; SUK, Jiří a CACCAMO, Francesco. „*O nový československý model socialismu*“: čtyři interdisciplinární vědecké týmy při ČSAV a UK v 60. letech. 2015, str. 47.

⁴⁰ Rezoluce XXII. sjezdu KSSS. In: *Rudé právo*, roč. 42, č. 304, 1.11. 1961, Str. 4.

⁴¹ Tamtéž, str. 1.

⁴² Program Komunistické strany Sovětského svazu. In: *Rudé právo*, roč. 42, č. 305, 2. 11. 1961, str. 1.

⁴³ Tamtéž, str. 2.

⁴⁴ Tamtéž, str. 2.

státní moci postupně měnit v orgány společenské samosprávy. Měla být ještě více rozvíjena zásada leninského demokratického centralismu, která zajišťovala správné spojování centralizovaného řízení s maximálním rozvíjením iniciativy místních orgánů a zvyšováním tvůrčí aktivity mas.⁴⁵ Program jde dokonce tak daleko, že by účast společenských organizací a sdružení pracujících rozšířil na zákonodárnou činnost. Pracujícím by tak vzniklo právo projednávat návrhy zákonů a jiná usnesení jak celostátního, tak i místního významu.⁴⁶

Důvodem, proč se při výkladu socialistické demokracie v československém kontextu neobejdeme bez XXII. sjezdu KSSS a vyhlášení jeho programu budování komunistické společnosti je to, že se stal naprostým základem chápání tohoto pojmu u nás pro následující desetiletí. Pokud pro tento program byl charakteristický obrat k Leninovi, dalo by se říci, že pro Komunistickou stranu Československa je charakteristický obrat právě k tomuto programu. Účastna sjezdu byla i československá delegace v čele s Antonínem Novotným, jehož doprovázeli Viliam Široký, Vladimír Koucký, Jozef Lenárt a Oldřich Pavlovský.⁴⁷ Ta náležitě sjezd ocenila a jeho závěry hodlala ihned využít. 15.–17. listopadu 1961 se konalo plenární zasedání ÚV KSČ, kde vystoupil první tajemník strany Antonín Novotný s referátem nazvaným „Zpráva z XXII. sjezdu Komunistické strany Sovětského svazu a závěry pro práci strany“.

Implementace závěrů sjezdu dovedla stranu k přiznání toho, že i v Československu byly porušovány leninské normy. Konkrétně tím, že autorita strany se snažila zakrývat povyšování bezpečnostních orgánů nad stranu a zneužívání zákonitosti.⁴⁸ Odmítnutí minulosti mělo být deklarováno odstraněním Stalina pomníku z Letné a přesunutím ostatků Klementa Gottwalda na Vítkov.⁴⁹ Mimo překonání minulé doby však strana začala hledět i do budoucnosti, kterou také osvětloval program KSSS. Klíčové pro ni bylo nejprve přehodnotit, co v oblasti socialistické demokracie dosud strana uskutečnila a jaké jsou její úkoly pro budoucnost. Ty měly být vytyčeny na XII. sjezdu KSČ, který se konal se mezi 4. a 8. prosincem roku 1962.⁵⁰

Program sjezdu výrazným způsobem ovlivnil nepříznivý stav československého hospodářství, které procházelo recesí. Hlavním tématem se tak stalo úsilí o překonání recese, důraz na všeobecné využití nejnovějších objevů vědy a techniky ve výrobním procesu a zlepšení řídicí a rozhodovací činnosti. Ta měla být dosažena cestou uplatnění zásady demokratického centralismu. Podnik, jako základní forma organizace v organizační struktuře průmyslu, měl být řízen přímo příslušným ministerstvem.⁵¹ K upevnění této řídicí činnosti měly přispět komise lidové kontroly. Odpovědnost ministerstva a dohled

⁴⁵ Program Komunistické strany Sovětského svazu. In: *Rudé právo*, roč. 42, č. 305, 2. 11. 1961, str. 6.

⁴⁶ Tamtéž, str. 6.

⁴⁷ Delegace KSČ na XXII. sjezdu KSSS se vrátila z Moskvy do vlasti. In: *Rudé právo*, roč. 42, č. 306, 3. 11. 1961, str. 1.

⁴⁸ Zpráva z XXII. sjezdu KSSS a závěry pro práci strany. In: *Rudé právo*, roč. 42, č. 324, 21. 11. 1961, str. 4.

⁴⁹ Tamtéž, str. 4.

⁵⁰ HOPPE, Jiří; ŠKODOVÁ, Markéta; SUK, Jiří a CACCAMO, Francesco. „O nový československý model socialismu“: čtyři interdisciplinární vědecké týmy při ČSAV a UK v 60. letech. 2015, str. 55.

⁵¹ Usnesení XII. sjezdu KSČ o hlavních směrech dalšího rozvoje naší socialistické společnosti. In: *Rudé právo*, roč. 43, č. 341, 10. 12. 1962, str. 1.

komise lidové kontroly měly zaručit plnění státního plánu, jenž byl nejdůležitějším nástrojem řízení. Závazek ke zvýšení účasti pracujících na řízení byl v usnesení zmíněn pouze okrajově.⁵²

Hlavní těžiště rozšiřování socialistické demokracie bylo přeneseno na národní výbory. Ty měly prosazovat celospolečenské zájmy a potřeby a zvyšovat účast pracujících na hospodářství, kultuře a správě státu. Hlavní metodou v tomto úsilí měla být denní živá organizátorská práce s lidmi, aniž by bylo v usnesení jakkoliv zmíněno, co tím bylo myšleno. Druhou pomocnou rukou při zvýšení účasti se měly stát odbory, a to prostřednictvím výrobních porad při všech stupních řízení v závodě a podniku.⁵³ Dělnictvo tak mělo zastávat alespoň jakousi poradní funkci v podniku, což bylo na hony vzdáleno tomu, co si pod socialistickou demokracií představoval XXII. sjezd KSSS.

S prohlubováním socialistické demokracie se příliš dále neposunul ani následující XIII. sjezd konaný v roce 1966. Byla sice zmíněna snaha o rozšiřování socialistické demokracie, ale tato fráze, která byla opakována takřka při každé příležitosti, pojem socialistické demokracie do jisté míry vyprazdňovala. Bylo připomenuto, že hlavním pilířem tohoto úsilí se mají stát národní výbory, jejichž činnost se má rozšířit natolik, aby se vyvíjely v orgány opravdové lidové samosprávy komplexně zabezpečující život a potřeby obyvatel v jejich územním obvodu.⁵⁴ Jinak řečeno, národní výbor se měl stát obdobou sovětského sovětu.

Postupně se tak dostáváme k událostem, které později vešly ve známost jako pražské jaro. Zde si neklademe za cíl datově vymezit či podrobně vylíčit události, které k pražskému jaru vedly. Nezbytně se však musíme pozastavit nad lednovým plénem, které dle mnohých toto období dynamických změn odstartovalo. Během jeho konání je rozdělena funkce prezidenta republiky a prvního tajemníka ÚV KSČ.⁵⁵ Dle vyjádření pléna se jednalo o akt demokratizace státněpolitické oblasti. Socialistická demokracie začala být tedy implementována zásadním způsobem i do logiky fungování KSČ. Antonína Novotného v čele strany vystřídal Alexander Dubček a ke slovu se dostává více reformistické křídlo KSČ. Vedení strany se zároveň zavázalo k přijetí akčního programu, který má zajistit plnění dosud stanovených úkolů a vymezit čas pro plnění těch následujících.⁵⁶ Akční program se následně stane skutečným manifestem socialistické demokracie v Československu.

Jeden z jeho tvůrců Zdeněk Mlynář chápal socialistickou demokracii jako brzdu proti rozšiřování propasti mezi dobře informovanými „řídícími“ (elity) a méně informovanými „řízenými“ (dělnictvo). Naopak měla usilovat o to, aby tuto propast co nejvíce zužovala. V posledních letech se dle Mlynáře bohužel pod heslem „přímé účasti lidu“ potlačovaly formálně právní záruky politické demokracie jako je právo na menšinový názor, a zároveň se rozvíjel i hrubý a nekvalifikovaný byrokratismus místo

⁵² Usnesení XII. sjezdu KSČ o hlavních směrech dalšího rozvoje naší socialistické společnosti. In: *Rudé právo*, roč. 43, č. 341, 10. 12. 1962, str. 2.

⁵³ Tamtéž, str. 2.

⁵⁴ Usnesení XIII. sjezdu KSČ za další všestranný rozvoj naší socialistické společnosti. In: *Rudé právo*, roč. 46, č. 155, 07. 06. 1966, příloha str. 7.

⁵⁵ *Rezoluce lednového zasedání ústředního výboru KSČ*. 1968, 5. ledna, Praha. Dostupné z: <http://www.68.usd.cas.cz/files/dokumenty/edice/105.pdf>.

⁵⁶ Tamtéž, str. 3-4.

odborné státní správy. Nelze se však dle něj uchýlit k opačnému extrému, aby pod rouškou formální demokracie nebyl upozadován skutečný hlas pracujícího lidu. Politický systém podle Mlynáře musí vytvářet vhodné a reálně přístupné prostředky k tomu, aby lidé mohli přímo vyjádřit svůj názor na závodech, pracovištích, schůzích a aktivech jejich vlastních organizací. Tito lidé by měli mít možnost říci přímo straně své názory a návrhy a jejich hlas by měl pak zaznívat z rozhlasu i televize, jelikož mají přímý vliv na utváření veřejného mínění celé naší společnosti.⁵⁷ Mlynářovo pojetí socialistické demokracie se silně otisklo do samotného textu akčního programu.

Mlynář myšlenku přímého vyjádření potřeb pracujících v politice spojil i s otázkou demokracie na pracovištích. Tázal se, jaká by vedle odborů měla být funkce demokratických orgánů správy a řízení socialistického podniku, jaký by měl být jejich vliv a čím se konkrétně mohou inspirovat u závodních rad.⁵⁸ Právě komunisté by dle něj měli vyvolávat konkrétní iniciativu k řešení těchto problémů. K realizaci socialistické demokracie v rámci pracovišť měl dát první náměty právě akční program.⁵⁹

Akční program se neliší od předchozího výkladu socialistické demokracie v tom smyslu, že také zasazuje tento koncept do rozličných oblastí lidského života. Jeho zásadní odlišnost, která je klíčová pro naše téma, je ta, že aplikaci socialistické demokracie konkretizuje právě pro pracovní prostředí dělníků. V minulosti dělníci neměli vždy možnost uplatnit své bezprostřední a specifické zájmy. Strana se tak skrze akční program zavázala usilovat o aktivizaci společenského života dělníků, o vytvoření prostoru pro využití všech jejich politických a sociálních práv prostřednictvím politických organizací, odborové organizace a posílením demokratického vlivu kolektivů pracujících na řízení výroby.⁶⁰ Program stanovuje celkovou demokratizaci hospodářství, která má uskutečnit samostatnost podniků a podnikových seskupení a jejich relativní nezávislost na orgánech státu.⁶¹ Jinými slovy se podniky mají vyjmout z područí ministerstev. Jejich pracovní kolektivy v rámci ekonomické reformy měly daleko znatelněji zakoušet důsledky jak dobrého, tak špatného řízení podniků. A jelikož pracovní kolektiv měl nově nést důsledky, strana považovala za nezbytné, aby měl na řízení podniku také vliv. Vzniká tak potřeba demokratických orgánů v podnicích, které by měly vymezenou pravomoc vůči vedení podniku.⁶²

Ředitelé a vedoucí pracovníci podniků by byli těmito orgánům odpovědní za celkové výsledky své práce a zároveň by do svých funkcí byli těmito kolektivy ustavováni. Tyto orgány musely být přímou součástí řídicího mechanismu podniků, nikoli společenskou organizací, a proto nemohly být ztotožněny s odbory. Vytvářela by je jednak volba zástupců pracovního kolektivu, jednak zastoupení některých mimopodnikových složek zajišťujících vliv celospolečenských zájmů a odbornou, kvalifikovanou

⁵⁷ Co dál s naší demokracií? In: *Rudé právo*, roč. 48, č. 85, 26. 03. 1968, str. 3.

⁵⁸ Závodní rady byly jedním z předobrazů podnikových rad pracujících a budou debatovány později.

⁵⁹ Co dál s naší demokracií? In: *Rudé právo*, roč. 48, č. 85, 26. 03. 1968, str. 3.

⁶⁰ *Akční program Komunistické strany Československa*. In: *Rok šedesátý osmý v usneseních a dokumentech ÚV KSČ*. 1969, str. 109.

⁶¹ Tamtéž, str. 126.

⁶² Tamtéž, str. 127.

úroveň rozhodování, přičemž zastoupení těchto složek bylo nutné podříditi rovněž demokratickým formám kontroly. Současně musely být upraveny vztahy odpovědnosti těchto orgánů za výsledky hospodaření se socialistickým vlastnictvím.⁶³ Na těchto místech akčního programu tedy byly položeny základní kameny podnikových rad pracujících skrze socialisticky-demokratickou teorii. Na úrovni společenské měly socialistickou demokracii stále zajišťovat národní výbory. Ty se měly stát prostředím, kde je demokraticky vytvářena linie státní politiky místně, tedy v okresech a krajích. Přičemž byla potřeba, aby se zde projevil různé zájmy a potřeby občanů a postupně se sjednotily v zájem obecný. Jednalo se tak o orgány místní a lidové samosprávy.⁶⁴

Akční program však nehleděl ve vztahu k socialistické demokracii pouze do budoucnosti. Zároveň byl velmi kritický k tomu, jak byl její rozvoj v posledním desetiletí uplatňován. Zejména byly zpochybňovány stále rysy centralistického direktivního rozhodování a řízení.⁶⁵ Účast lidu po léta znamenala hlavně účast na plnění direktiv, a ne účast ve sporu o správnost samotných rozhodnutí. Pro XIV. sjezd si program kladl za cíl vypracovat celkovou koncepci nového politického systému, která by umožňovala dynamický rozvoj socialistických společenských vztahů a slučovala širokou demokracii s vědeckým řízením a tuto koncepci následně zakotvit v nové ústavě.⁶⁶ Spojení socialistické demokracie a výtěžků vědy bylo obecně tématem nejen akčního programu, ale v zásadě celého reformního uvažování napříč šedesátými léty.

Leitmotivem KSČ v poměru k socialistické demokracii, který je v různé míře v průběhu času zdůrazňován, byla účast lidu či pracujících na řízení. To, že tím není tento koncept vyčerpán, ba dokonce to pro něj nemusí být ani hlavní téma, můžeme pozorovat na přístupu, jakým se k socialistické demokracii vztahovali různí intelektuálové v médiích. Spojovala je zejména kritika dosavadní politiky KSČ a hledání alternativních cest k uplatňování socialisticky demokratické teorie.

Historik Karel Kaplan chápal socialistickou demokracii v širším kontextu demokracie světové, přičemž ta socialistická měla řadu „zvláštností“ daných charakterem společnosti. Pro něho byla cílem socialistické demokracie přestavba či nová podoba politického systému, která by měla vytvořit souhrn účinných a trvale působících zábran proti zneužívání koncentrované moci.⁶⁷ Alexander Kramer⁶⁸ a Václav Havel⁶⁹ viděli socialistickou demokracii jako záruku mnohostranictví, respektive dvojstranictví. Pro filosofa Karla Kosíka⁷⁰ byla spjata s politickou plnoprávností a rovnoprávností socialistických občanů, zatímco jeho kolega, filosof Robert Kalivoda⁷¹ volal po vytvoření naprosté svobody pro různé světonázorové a kulturní koncepce, pokud respektují socialistickou organizaci společnosti.

⁶³ *Akční program Komunistické strany Československa*. In: *Rok šedesátý osmý v usneseních a dokumentech ÚV KSČ*. 1969, str. 127.

⁶⁴ Tamtéž, str. 122.

⁶⁵ Tamtéž, str. 115.

⁶⁶ Tamtéž, str. 116.

⁶⁷ Jak dál v demokratizaci. In: *Reportér*, č. 14, 03.-10. 04. 1968, příloha str. 3-4.

⁶⁸ Jaká demokracie? In: *Student*, roč. 4, 03. 04. 1968, str. 6.

⁶⁹ Na téma opozice. In: *Literární listy*, roč. 1, č. 6, 04. 04. 1968, str. 4.

⁷⁰ Naše nynější krize. In: *Literární listy*, roč. 1, č. 9, 25. 04. 1968, str. 3.

⁷¹ Demokratizace a kritické myšlení. In: *Literární listy*, roč. 1, č. 10, 02. 05. 1968, str. 1 a 12.

Koncept socialistické demokracie byl skutečně naplněn rozličnými představami. Pro KSČ se však v jeho rámci stávalo závazným rozšíření podílu pracujících a obecně mas na výkonu moci. Určující byl v tomto směru XXII. sjezd KSSS a jeho obrat k leninským základům socialistické demokracie. Tento svůj závazek vůči pracujícím se strana snažila naplnit mimo jiné i zakládáním podnikových rad pracujících. Nakolik se jejich příslib stal skutečným rozšířením moci dělnictva, budeme pozorovat v následujících kapitolách.

2. Cesty k samosprávě

2.1 Domácí radová tradice

Prvně vzniklé orgány na základě sovětského vzoru se ustavovaly na území Československa již během roku 1917. Tyto tzv. „dělnické rady“ se tvořily už během válečných let takřikajíc živelným způsobem.⁷² Jejich skutečný rozmach je však spjat až s léty 1919-1920. Rady měly v počátečních fázích vzniku republiky na různých místech státu rozličné funkce. Od kontroly práce a surovin pro podniky, přes kontrolu výroby, určování cen až po snahu o kontrolu vlády.⁷³ Dělnictvo se mělo cestou nově ustavených sborů masově organizovat a na vládu vytvářet tlak k prosazení vlastních zájmů. Jako nástroje takového nátlaku sloužily různé protestní akce, v krajním případě i hrozba generální stávky. Dělnické rady této doby ovšem nebyly spjaty pouze s podniky. Měly být sice voleny i v průmyslových závodech (závodní dělnické rady), ale vedle závodů i na velkostatech (zemědělské rady), v obcích (místní dělnické rady) a ve vojsku (vojenské rady).⁷⁴

Roku 1920 přistoupila tehdejší vláda k vyhlášení závodních rad⁷⁵, jež měly tvořit určitou protiváhu dělnickým radám. Tato dvě uskupení tak existovala po jistou dobu paralelně vedle sebe, přičemž závodní rady byly na rozdíl od těch dělnických projektem „shora“. I z toho důvodu mezi oběma panovalo určité napětí. Byť měly závodní rady poměrně široké pravomoci, vláda je schválila pouze v oblasti hornictví. Jinde se tvořily v podstatě protizákonně.⁷⁶ Byť se tyto orgány měly přeměnit v nástroje revoluce v Československu, dostalo se jim nakonec pouze epizodního trvání, které ukončilo násilné potlačení generální stávky v roce 1920.

Válečná léta, která se vyznačovala vysokou roztržičností odborového hnutí, byla v poválečných letech následována sjednocením dělnictva pod záštitou Revolučního odborového hnutí (ROH).⁷⁷ V tomto období se KSČ snažila o získání celkové kontroly nad všemi politickými institucemi dělnické třídy, v čemž soutěžila s levým politickým spektrem. KSČ byla v tomto klání úspěšnější, a tak právě ROH záhy přišlo o svou nezávislost a dostalo se pod plnou kontrolu komunistické strany.⁷⁸ Tento boj vrcholil v roce

⁷² HORKA, František; KOLEJKA, Josef a OTÁHAL, Milan. *Ke vzniku ČSR: sborník statí k ohlasu Říjnové revoluce a ke vzniku ČSR*. 1958, str. 95. Funkci samosprávy měly nejdříve naplňovat národní výbory. Avšak ty byly 4. prosince 1918 zrušeny. Viz tamtéž, str. 100.

⁷³ Tamtéž, str. 111 a 114-115.

⁷⁴ Tamtéž, str. 122.123.

⁷⁵ *Zákon o závodních a revírních radách při hornictví. Zákon č. 144/1920 Sb.* Dostupné z: <https://www.e-sbirka.cz/sb/1920/144/1920-08-01>.

⁷⁶ HORKA, František; KOLEJKA, Josef a OTÁHAL, Milan. *Ke vzniku ČSR: sborník statí k ohlasu Říjnové revoluce a ke vzniku ČSR*. 1958, str. 136. V srpnu 1921 vznikají navíc tzv. závodní výbory. Ty se rozšiřují i na podniky v jiných odvětvích s více než 30 zaměstnanci. V té době už ale revoluční vlna ustoupila a práva závodních výborů tak byla mnohem slabší než práva závodních rad v těžebním průmyslu.

⁷⁷ ROH vzniká zákonem až v roce 1946. Viz *Zákon o jednotné odborové organizaci. Zákon č. 144/1946 sb.* Dostupné z: <https://www.e-sbirka.cz/sb/1946/144/1946-06-24>. Do té doby se jedná o provizorní organizační strukturu opírající se o revoluční závodní rady. Viz ČAPKA, František. *Odbory v českých zemích v letech 1918-1948*. 2008, str. 159.

⁷⁸ KOVANDA, Karel. *Works councils in Czechoslovakia, 1945-47. Soviet studies*. 1977, roč. 29, č. 2, str. 257.

1948 sloučením sociální demokracie s KSČ.⁷⁹ Případně pak vzdáním se demokratických procedur v únoru stejného roku.

ROH se po válce nejprve skládalo ze dvou poměrně oddělených organizačních úrovní. Nejvyšším orgánem byla Ústřední rada odborů (ÚRO), která byla vytvořena již během poslední fáze války. Většina členů ÚRO byli sociální demokraté a národní socialisté, ale během poválečných dní bylo kooptováno i několik komunistických odborových předáků a jejich počet a vliv stále narůstal. To v podstatě odráží všeobecnou popularitu komunistické strany po válce a jejich již v té době dominantní roli ve vládě. Postupně se tak odbory stávají určitou „převodovou pákou“ KSČ k pracujícím.⁸⁰ Na druhém konci organizační hierarchie odborů stály závodní rady. Ty zprvu nebyly právně zakotveny⁸¹, což změnil dekret prezidenta republiky z 24. října 1945, kterým krom rad upravoval i znárodnění.⁸² Tímto dekretem byly rady nejen zřízeny, ale byla definována i jejich působnost a pravomoci. Vedle závodních rad podle §6 mohla být v podniku tvořeného několika závody zřízena dále rada podniková. Nutno dodat, že již od počátku se návrh na zřízení podnikových rad podával u příslušného svazu ROH.⁸³ Dekret dále vymezoval pro závodní rady kontrolu výroby a správy podniku včetně zastupování zájmů pracujících a dozor nad dodržováním předpisů o ochraně práce, přičemž se zřizovaly v podnicích zaměstnávajících nejméně 20 zaměstnanců. V praxi však tuto v zásadě kontrolní činnost často překračovaly a snažily se svou působnost rozšířit.

V podnicích byly dále zřizovány očištné komise. Prostřednictvím nich byla v závodech prováděna tzv. „národní očista“⁸⁴, která se však neobešla bez vlivu kariérních či osobních zájmů, a tudíž odstraňování nepohodlných pracovníků. Rady navíc měly za úkol ustavovat tzv. „národní správy“ všude tam, kde majitelem byl Němec, Maďar, kolaborant či zrádce a skrze ně podniky konfiskovat. To lze považovat za přímý předstupeň znárodnění.⁸⁵ Po dlouhou dobu ale nebyla otázka vlastnictví vyřešena. Závodní rady a sociální demokraté jako dvě nejradikálnější části dělnictva volaly po okamžitém znárodnění. KSČ byla naopak relativně dlouho vyhýbavá v této otázce, avšak nakonec v červenci roku 1945 i ona myšlenku znárodnění podpořila.⁸⁶ Další otázky se však vyrojily nad rozsahem znárodnění, přičemž závodní rady setrvaly jako radikální podporovatelé co nejširšího znárodnění. 24. října 1945 nakonec prezident Beneš podepsal čtyři znárodnovací dekrety, které pokryly takřka 80% průmyslové kapacity země.⁸⁷

⁷⁹ Podrobněji k tématu viz NEDVĚDICKÝ, Kamil. Únor 1948 jako počátek nelegitimního režimu. *Securitas imperii*. 2010, č. 17.

⁸⁰ Podrobněji k tématu viz KAPLAN, Karel. *Odbory v mechanismu lidově demokratické moci v letech 1945-1948*. In: *Odbory a naše revoluce: Sborník studií*. 1968., str. 94-128.

⁸¹ ČAPKA, František. *Odbory v českých zemích v letech 1918-1948*. 2008, str. 159.

⁸² *Dekret prezidenta republiky o závodních a podnikových radách. 104/1945 Sb.* Dostupné z: <https://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=104&r=1945>

⁸³ NA, f. KSČ-ÚV-40, sv. 9, ar. j. 186, str. 1, Prozatímní směrnice pro volbu podnikových rad a výborů zaměstnaneckých rad.

⁸⁴ Ta měla očistit podnik od válečných zrádců a pomahačů německých utlačovatelů. Viz článek IX. Košického vládního programu. *Program nové československé vlády Národní fronty Čechů a Slováků*. Dostupné z: <https://www.nacr.cz/wp-content/uploads/2021/04/labyrint-1945-Kosicky-vladni-program.pdf>.

⁸⁵ ČAPKA, František. *Odbory v českých zemích v letech 1918-1948*. 2008, str. 160.

⁸⁶ KOVANDA, Karel. Works councils in Czechoslovakia, 1945-47. *Soviet studies*. 1977, roč. 29, č. 2, str. 260.

⁸⁷ ČAPKA, František. *Odbory v českých zemích v letech 1918-1948*. 2008, str. 169.

Během celého procesu znárodnění rady fungovaly v zásadě jako nezávislá politická síla, jako nátlaková skupina ovlivňující politické strany a vládu. Jelikož politika rad se v mnohém překrývala s politikou KSČ, byly už v té době vnímány opačným politickým spektrem jako její odnož, byť na sobě byly reálně nezávislé a rady často zaujímaly ještě radikálnější postoje než samotní komunisté. Rady byly voleny všemi dělníky v daném podniku⁸⁸ s očekáváním, že budou zvoleni ti nejkvalitnější z kolektivu bez ohledu na politickou příslušnost. Komunisté v nich byli samozřejmě hojně zastoupeni, ale KSČ neměla žádný vliv na jejich volbu, což podřývalo jejich možnost ovládnutí rad. Kontrola ze strany KSČ byla tedy těsně po válce neúplná. Byla však klíčová v tom, aby si strana upevnila hegemonii nad dělnickou třídou. K tomu ale široké zastoupení komunistů nestačilo, neboť ne každý držitel stranické legitimace představoval pro KSČ záruku prosazení mocenského dohledu.

KSČ tohoto cíle nakonec dosáhla sérií kroků, které dohromady znamenaly začlenění závodních rad do organizační struktury ROH a zavedení demokratického centralismu v rámci dělnického hnutí.⁸⁹ Původně měly rady sloužit jako základní stavební kameny ROH, ale jelikož byly rady voleny všemi pracovníky, KSČ tento postup odsoudila jako „syndikalismus“.⁹⁰ Komunisté trvali na tom, aby se ROH skládalo z dobrovolných členů organizovaných v hypotetických místních ROH, kteří by volili své vedení, totiž závodní výbory. Tato místní ROH by pak tvořila základ pyramidy, jejímž vrcholem na národní úrovni měla být ÚRO, toho času již pod pevnou kontrolou komunistů. Strana se tak snažila krotit zdroj neustálého napětí, se kterým napříč časem při zavádění těchto demokratických orgánů zápasila. Problémem se stala otázka vedoucí úlohy strany, která byla hlavní silou dělnického hnutí. Rady tuto její pozici neustále ohrožovaly, což byl hlavní důvod, proč se strana snažila získat je pod svou kontrolu. To samozřejmě naráželo na odpor jisté části dělnictva.

Vyvinulo se určité soupeření mezi závodními radami, zastupujícími všechny pracovníky, a místními ROH s jejich vlastními volenými závodními výbory. Demokratický centralismus byl dovršen na I. všeodborovém sjezdu konaném v dubnu 1946 pod záštitou nutnosti odborové jednoty.⁹¹ V tu chvíli stačila komunistům pouze kontrola nad ÚRO k ovládnutí celé struktury odborů, jelikož se nižší orgány staly podřízenými ÚRO. Původní myšlenka nadstranického ROH, jak si ji představovaly jiné politické strany, tak vzala za své.

Závodní rady však byly od počátku v podstatě podřízeny svým rivalům, tedy místním ROH, a to skrze kontrolu nad volbami. Byla jim svěřena nejen technická organizace hlasování, ale také sestavování

⁸⁸ NA, f. KSČ-ÚV-40, sv. 9, ar. j. 186, str. 1, Prozatímní směrnice pro volbu podnikových rad a výborů zaměstnaneckých rad.

⁸⁹ KOVANDA, Karel. Works councils in Czechoslovakia, 1945-47. *Soviet studies*. 1977, roč. 29, č. 2, str. 261.

⁹⁰ KSČ používala pojem „syndikalismus“ jako ideologickou nálepkou, skrze kterou zdůrazňovala mimo jiné odmítnutí samosprávy. Pojem se ve veřejném prostoru objevuje zejména v souvislosti s obavami o oslabení vedoucí úlohy strany ve společnosti po jejím ukotvení v ústavě z roku 1960. Do té doby se obecně používal při obavách o oslabení jejího vlivu, například pokud šlo o posílení jiných zájmových skupin. Strana syndikalismus spojovala také s anarchismem, čímž podtrhovala nežádoucí vývoj, který by nastal při oslabení centrálního řízení společnosti. Viz např. HEUMOS, Peter: *Die reformierte Klasse? Die Arbeiterschaft in der Tschechoslowakei 1968*. In: *Pražské jaro 1968: občanská společnost – média – přenos politických a kulturních procesů*. 2011, str. 80.

⁹¹ ČAPKA, František. *Odbory v českých zemích v letech 1918-1948*. 2008, str. 175.

seznamu kandidátů.⁹² Takové kandidátní listiny nenabízely žádnou volbu kandidátů a pracovníci tak měli hlasovat blokově pro či proti ní. Nadto listina musela získat hodně vysoký podíl 80 % hlasů a pokud by takový podíl nezískala ve druhém kole, místo závodní rady by převzal „náhradní orgán“ jmenovaný opět místním ROH. Volby samotné se konaly až v roce 1947. Nekomunistické strany se do té doby snažily prosadit cestu poměrného zastoupení, což se jim nakonec nepodařilo. Volby provázela vysoká neúčast zejména mezi politicky neorganizovanými pracovníky. Ta paradoxně usnadnila volbu rad. Pro KSČ tak bylo snazší mobilizovat své příznivce a shromáždit potřebných 80 % hlasů. Hlasovat proti se stalo zbytečným, jelikož by místo zaujal „náhradní orgán“ opět pod kontrolou KSČ.⁹³

Jejich ustavení se tak paradoxně stalo díky nadefinování systému voleb i předzvěstí jejich konce, který byl dovršen samotnými volbami v roce 1947. Pracovníci už nejevili o rady zájem a ty se staly kořistí Komunistické strany. I tak rady zbaveny svého obsahu dokázaly přežít do roku 1948, kdy byly sloučeny s místními ROH zákonem⁹⁴, čímž byl dokončen proces komunistického boje proti nezávislé moci pracujících a kontrole pracovníků nad podniky. Navzdory tomu, že tyto orgány byly skutečně nezávislé po velmi krátkou dobu, 20 let poté bylo celé poválečné období do roku 1948 označováno jako hodné napodobení, pokud jde o vliv pracovníků na rozhodování.

2.2 Avia v retrospektivě

Podobně jako jiné podniky v období socialismu, prodělala i Avia složitý organizační vývoj. Charakteristické pro tento podnik byla dvě odvětví, která se prolínala, totiž letecká a automobilová výroba. Počátky podniku jsou spojeny právě s letectvím a sahají až do roku 1919. Ještě v průběhu dvacátých let byla firma začleněna do Škodových závodů. V průběhu třicátých let se přesunula do Letňan. Její oficiální název od té doby zněl Avia, akciová společnost pro letecký průmysl se sídlem v Letňanech. Díky svému významu pro válečný průmysl se stala během protektorátu největší továrnou na letadla a letecké motory. V rámci koncernu byla druhým největším závodem hned po plzeňském závodě. V poválečném období se její velikost značným způsobem umenšila. Avia byla znárodněna zestátněním 27. 10. 1945 na základě dekretu prezidenta republiky č. 100/1945.⁹⁵ Zároveň byla do podniku zavedena dříve zmiňovaná národní správa. Majetkovou podstatu Avia převedl československý stát vyhláškou ministra průmyslu č. 1377/1946 ze 7.3. 1946 na nově zřízené Automobilové závody, národní podnik, se sídlem v Praze. Avia tak začala tvořit pouze jeden ze závodů bez vlastní právní subjektivity.

V roce 1948 navštívil podnik bulharský ministerský předseda a generální tajemník Bulharské komunistické strany Georgi Dimitrov v doprovodu Klementa Gottwalda a Antonína Zápotockého.⁹⁶ Při této příležitosti byl závod přejmenován na „Jiří Dimitrov“, nicméně se dál používal i název Avia.

⁹² Dekret prezidenta republiky o závodních a podnikových radách. 104/1945 Sb. Dostupné z: <https://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=104&r=1945>.

⁹³ ČAPKA, František. *Odbory v českých zemích v letech 1918-1948*. 2008, str. 178.

⁹⁴ KOVANDA, Karel. Works councils in Czechoslovakia, 1945-47. *Soviet studies*. 1977, roč. 29, č. 2, str. 267.

⁹⁵ SOA, f. AVIA s.p., ev. č. 896, str. 1, SOA v Praze, Avia, st. podnik (1931) 1945-1992, Inventář.

⁹⁶ Tamtéž, str. 2

Většinou ve formě Automobilové závody, národní podnik, závod AVIA – Jiřího Dimitrova. V roce 1946 se začalo debatovat o rozdělení závodu na Avii I spjatou s leteckým sektorem a Avii II s automobilovým.⁹⁷ Proti tomu se rázně ohradili zaměstnanci. Závod rozdělen nakonec nebyl, nicméně po celou druhou polovinu čtyřicátých let automobilová výroba stále dominovala.

Avia i díky své organizační složitosti a velikosti byla podnikem, který měl i své podnikové orgány zřízeny na několika stupních.⁹⁸ V květnu 1945 se schází na své první schůzi zástupci závodních rad koncernových podniků AVIA.⁹⁹ Zde si dávají dvojí cíl. První se týká zřízení tzv. podnikové rady. Ta měla být složena na základě hlasování zástupců všech koncernových podniků podle počtu zaměstnanců daného závodu. Už zde je jasně viditelná převaha plzeňského závodu, který čítal více než trojnásobek zaměstnanců oproti druhé AVII.¹⁰⁰ Na základě počtu zaměstnanců se tak 25členná rada skládala ze 4 zástupců plzeňského závodu, Avia podobně jako větší závody měla zástupce 2 a nejmenší závody pouze jednoho.

Schůze dále řešila ustavení národní správy škodových závodů, jak navrhovalo ministerstvo průmyslu. Ta měla být hierarchicky nadřazena všem závodním radám koncernu. Podniková rada se tedy měla scházet každých 14 dní a předně vyslechnout zprávy pětičlenné národní správy. Dohlížejícím orgánem správy pak bylo ministerstvo průmyslu. Lze si tak podnikovou pyramidu představit odspodu skrze závodní rady, nad nimi stojící podnikovou radu¹⁰¹, následovanou národní správou, která je odpovědná ministerstvu průmyslu. Závodní rady tudíž byly dělnictvu blíže než rady podnikové. Do jejich kompetencí spadaly mimo jiné záležitosti týkající se jednotlivých pracovníků.¹⁰² Běžný zaměstnanec se tak dostával daleko více do styku se závodní radou. Přičemž podobně jako v případě podnikových rad pracujících se požadavky a tužby dělníků směrem k závodní radě týkaly zejména mzdových otázek.

Memorandum, jehož vypracování bylo zadáno podnikové radě na první schůzi, nám poměrně jednoznačně ilustruje, jakou agendu měla rada na starosti. Jedná se zejména o vyjádření se k finanční otázce, pracovním povinnostem a s tím související pracovní kázní, otázky dovolených, pracovní doby a

⁹⁷ SOA, f. AVIA s.p., 809/47-1-1, k. 7, inv. č. 73, str. 1, Zápis o schůzi podnikové rady, konané dne 28. srpna 1946 v závodě Ml. Boleslav.

⁹⁸ Na to pamatoval i dekret prezidenta republiky, který dával možnost zřizovat podnikové orgány na více stupních. Tvořilo-li totiž dle dekretu několik závodů téhož zaměstnavatele samostatnou hospodářskou jednotku s jednotným hospodářským úkolem a vedením, mohla být pro podnik usnesením závodních rad zřízena zastřešující podniková rada. Viz §6, bod 1, *Dekret prezidenta republiky o závodních a podnikových radách. 104/1945 Sb.* Dostupné z: https://www.psp.cz/sqw/sbirka_sqw?cz=104&r=1945.

⁹⁹ SOA, f. AVIA s.p., 809/47-1-1, k. 7, inv. č. 70, str. 1.

¹⁰⁰ Plzeň měla 38 790 zaměstnanců, AVIA pak 11 833. Mimo ně byly součástí dále závody Hrádek - 1 462, Smíchov - 1 837, Brno - 6 830, Adamov - 7 000, Konstruktiva atd. - 5 471 a Praha - 1 520. Viz tamtéž, str. 1.

¹⁰¹ Nicméně podniková rada dle směrnic nebyla oprávněna zasahovat do jednání o věcech spadajících do působnosti členské závodní rady. Tudíž v momentě, kdy by se k ní dostal podnět spadající do kompetencí závodní rady, měla tuto záležitost pouze delegovat na příslušný zodpovědný orgán. Viz NA, f. KSČ-ÚV-40, sv. 9, ar. j. 186, str. 3, Prozatímní směrnice pro volbu podnikových rad a výborů zaměstnaneckých rad.

¹⁰² Můžeme se tak dočíst o případu žádosti dělníka Veselého o podporu k podnikové radě. Ta tuto záležitost delegovala zpět na závodní radu vápenice ve Zdicích, neboť se jedná o záležitost přímo do její pravomoci spadající. Radám se tak běžně dělo, že se na ně obraceli lidé s různými požadavky a ona pak delegovala tyto dotazy či prosby na nižší, případně vyšší instanci. Její funkce tak byla do jisté míry i mediátorská v rámci celého poměrně institucionálně složitého uspořádání. Viz SOA, f. AVIA s.p., 809/47-1-1, k. 7, inv. č. 71, str. 1, Protokol o schůzi předsednictva Podnikové rady konané dne 6. 8. 1945.

v neposlední řadě celopodnikové mzdové záležitosti.¹⁰³ V srpnu pro změnu rada jednala se zástupci závodu Dubnica na Slovensku a diskutovala s nimi o možnosti změny koncernového vztahu tohoto závodu k podniku.¹⁰⁴ Vyjadřovala se však i ke zřizování podnikového tisku.¹⁰⁵ V únoru roku 1947 se na radu dokonce obrátila závodní rada v Moravské Ostravě se stížností, že děti jejich zaměstnanců byly opomenuty při vánoční nadílce.¹⁰⁶ Obecně řečeno se však vyjadřovala zejména k otázkám, které se týkaly podniku jako celku.¹⁰⁷

Mimo to však rady zastávaly jednu velmi podstatnou funkci pro celý podnik, a to funkci informativní. Na jednotlivých schůzích účastníci řešili, co se vyrábělo, jak pracovali zaměstnanci, kolik zaměstnanců je potřeba, za kolik se prodává u nás či v zahraničí, jak se volilo v rámci jednotlivých závodních rad a tak podobně. Schůze rad fungovaly pro orgány podniku jako fórum, kde se s měsíční či dvouměsíční pravidelností scházejí zástupci jednotlivých segmentů a mají možnost si vyslechnout, jaké problémy podnik řeší, a tudíž efektivně reagovat v rámci svého pole působnosti. Nadto zástupci podnikových rad informovali o těch nejpalčivějších problémech přímo ředitelství podniku, kterému tak rady sloužily jako participativní poradní orgán.¹⁰⁸

Je třeba dodat, že nezastupitelnou roli v celé hierarchii hráli také zástupci odborů. Podobně jako jednotlivé části podnikové pyramidy, měly i odbory pravidelně na schůzích podnikových rad přítomné své zástupce. Příkladně na jedné ze schůzí podnikové rady 17. června 1946 v Mladé Boleslavi prohlásili zástupci Avie jakékoliv usnášení rady za nemožné, jelikož není přítomen zástupce ÚRO.¹⁰⁹ Byť se v tomto případě hlasování o představenstvu nakonec uskutečnilo i bez zástupců odborové organizace, muselo jim být odhlasované složení orgánu postoupeno ke schválení. Agenda odborů se do jisté míry překrývala s podnikovými radami. Tyto dvě organizace paralelně působící vedle sebe tvořily určité napětí, které, jak si později ukážeme, přecházelo až v mocenský konflikt.

2.3 Samospráva za hranicemi

Podnikové rady pracujících přirozeně nebyly pouze československým specifíkem. Před druhou světovou válkou můžeme obdobné demokratizační orgány najít ve Francii během období Pařížské komuny, v Německu vznikají dělnické rady v roce 1919, anebo lze zmínit výše popsané ruské tovární výbory. Po druhé světové válce se logicky rozvíjejí zejména ve státech socialistického tábora. Přičemž v jednotlivých zemích disponují určitými odlišnostmi.

¹⁰³ SOA, f. AVIA s.p., 809/47-1-1, k. 7, inv. č. 70, str. 2.

¹⁰⁴ SOA, f. AVIA s.p., 809/47-1-1, k. 7, inv. č. 71, str. 1, Protokol o schůzi předsednictva podnikové rady z 13. 8. 1945.

¹⁰⁵ Tamtéž, příloha str. 2.

¹⁰⁶ SOA, f. AVIA s.p., 809/47-1-1, k. 7, inv. č. 74, str. 3, Protokol sepsaný na schůzi podnikové rady 20. února 1947 v Mladé Boleslavi.

¹⁰⁷ NA, f. KSČ-ÚV-40, sv. 9, ar. j. 186, str. 2-3, Prozatímní směrnice pro volbu podnikových rad a výborů zaměstnaneckých rad.

¹⁰⁸ Viz např. SOA, f. AVIA s.p., 809/47-1-1, k. 7, inv. č. 74, str. 2, Zápis o schůzi podnikové rady konané dne 27. 5. 1947 v Mladé Boleslavi.

¹⁰⁹ SOA, f. AVIA s.p., 809/47-1-1, k. 7, inv. č. 73, str. 2, Zápis z II. Schůze Podnikové rady, konané dne 17. června 1946 v Mladé Boleslavi v závodě ASAP.

Pro Československo v pozdější fázi rozvoje těchto orgánů byla silnou inspirací Jugoslávie, což vyvolávalo mnoho kontroverzí. V ní však rady vznikají až dekretem v roce 1949.¹¹⁰ Původně měly sloužit pouze jako poradní orgán, přičemž rozhodování zůstávalo v rukou ředitelů dosazených státem. V roce 1950 byl nicméně schválen zákon, kterým se státní podniky a vyšší ekonomické jednotky dostaly pod správu pracovních kolektivů.¹¹¹ Tím rady získaly velmi silnou pozici. Jelikož Jugoslávie obdržela podporu od Rudé armády až ke konci války, byl jejich revoluční boj proti nacistické okupaci velmi autentický, a tudíž chtěla po vítězné revoluci vést nezávislou politiku spojenou s úpravou sovětského modelu. Stalin však považoval tuto alternativu za nebezpečnou deviaci, kterou je potřeba odstranit.¹¹² Tyto obavy pramenily z přesvědčení, že by se alternativní modely expandovaly i do jiných států pod sovětským dohledem a rozšířila by se tím myšlenka vícero modelů socialismu.¹¹³ V jugoslávském případě tedy rady vznikly v zásadě jako vedlejší produkt konfliktu mezi místními komunisty a Stalinem. Komunisté v něm museli znovu prokázat svou legitimitu a přehodnotit sociální řád, který byl stvořen po sovětském vzoru.

Samospráva tak paradoxně vznikla jako určitá alternativa k sovětskému systému byrokratické nadvlády nad společnostmi, která zároveň byla návratem k původním marxisticko-leninským myšlenkám, což jí dodávalo silný zdroj legitimacy.¹¹⁴ Byť se jednalo o vedlejší produkt, stala se Jugoslávie jedinou zemí, ve které rady existovaly i díky této legitimitě takřka po celou dobu její existence.¹¹⁵

V Polsku ve srovnání s jugoslávskou a československou cestou vznikaly rady daleko spontánněji. Původ získávaly v různých továrních hnutích a až následně je uznávaly centrální orgány. I tak ale bylo motivací hledat alternativní cestu k vysoce centralizovanému ekonomickému a politickému systému, jehož nedostatky se ukazovaly být neúnosné. A první známku toho, že by řešením mohly být podnikové rady, nalézáme počátkem roku 1956.¹¹⁶ Jedním z center, odkud myšlenka rad přišla, byl automobilový závod (FSO) v Žeranu s přibližně 6000 pracovníky. Dlouhá jednání v podniku vedla ke zřízení dvou institucí, které měly zajišťovat širší autonomii. Jednalo se o experimentální podniky a pracovní rady.¹¹⁷ Prvně jmenované měly za úkol ve vybraných podnicích experimentálně pobízet zaměstnance k vyšší efektivitě skrze možnost podílet se jak na ziscích, tak nést odpovědnost za důsledky. Pracovní rady pak měly poskytnout platformu, která by zajistila větší podíl moci na řízení podniku. Jelikož rady vznikaly

¹¹⁰ MARKOVIC, Goran. Workers' Councils in Yugoslavia: Successes and Failures. *Socialism and democracy*. 2011, roč. 25, č. 3, str. 107.

¹¹¹ Tamtéž, str. 107.

¹¹² BROWN, Archie. *Vzestup a pád komunismu*. 2011, str. 265. Obdobně se o tomto alternativním modelu vyjadřovali i někteří představitelé KSČ jako například Jiří Hendrych. Ten v jugoslávském modelu spatřoval snahu imperialistické propagandy využít ho jako příkladu určitého stupně vychýlení a odtržení od socialistického tábora. Viz KOVANDA, Karel. *Zápas o podnikové rady pracujících 1968-1969*. 2014, str. 23.

¹¹³ Jugoslávie byla následně z kominformy vyloučena a ta tak utužila svou naprosto jasnou a výlučnou linii, která měla vést ke komunistické jednotě. Viz BROWN, Archie. *Vzestup a pád komunismu*. 2011, str. 265.

¹¹⁴ BROWN, Archie. *Vzestup a pád komunismu*. 2011, str. 264.

¹¹⁵ MARKOVIC, Goran. Workers' Councils in Yugoslavia: Successes and Failures. *Socialism and democracy*. 2011, roč. 25, č. 3, str. 107.

¹¹⁶ STURMTHAL, Adolf. The Workers' Councils in Poland. *Industrial & labor relations review*. 1961, roč. 14, č. 3, str. 382-383.

¹¹⁷ Tamtéž, str. 383-384.

vpravdě spontánně, často se lišila i jejich funkce. Nicméně obecně řečeno, vytvářely tlak na vládnoucí složky zejména ve mzdové oblasti, jež byla z pohledu dělnictva nedostatečná. Tuto funkci tak převzaly od odborů, které se v té době zdály dělnictvu příliš propojeny s vládní garniturou.

Rady v případě Polska však měly jepičí život. Pnutí mezi nimi, odbory a stranou nabylo takové míry, že se nejvyšší představitelé nakonec rozhodli zřídit tzv. dělnickou samosprávu, která měla každou z těchto tří skupin zahrnovat.¹¹⁸ Přičemž ta měla být radě pracujících v podniku nadřizena. Tím se rady dostaly pod dohled byrokracie a jejich vliv zmizel.

V Maďarsku byly události ještě dynamičtější, zvláště v roce 1956. Co začalo jako studentská demonstrace, se téměř okamžitě proměnilo v ozbrojené povstání. Maďaři požadovali zejména odchod ruských jednotek a uspořádání voleb.¹¹⁹ Vývoj byl tak rychlý, že maďarská armáda se rozpadla během několika hodin a vláda byla zbavena veškeré moci během několika dnů. Místo vlády davu, kterou by bylo možné očekávat, se současně s povstáním objevily revoluční a dělnické rady.¹²⁰ Mezi sebe si rozdělily úkoly v jednom případě politické, v tom druhém ekonomické. Lze říci, že prvně jmenované byly především reakcí na politickou tyranii, druhé pak reakcí na odbory. Ty opět hrály významnou roli v rámci režimu sovětského typu. Ale dle názoru povstalců nereprezentovaly dělníky, nýbrž pouze stranickou kontrolu nad nimi.¹²¹

Maďarská zkušenost je specifická tím, jak silně se dokázaly rady během velmi krátkého časového údobí politicky profilovat. Vytvořily vícestupňový systém rad, jež zastřešovala Nejvyšší národní rada, která měla být opozicí běžné vlády. Dělnické rady vytvářely odspodu koordinační výbory či ústřední dělnické rady. Revoluční rady dokonce plánovaly vytvoření Národního revolučního výboru, který měl nahradit Národní shromáždění.¹²² Rady tak během dvanácti dnů formovaly základy paralelního institucionálního uspořádání, které neslo demokratické prvky. Maďarské události však nabraly velmi rychlý spád. Sovětská armáda maďarskou revoluci velmi brutálním způsobem potlačila. Ztráty na životech na maďarské straně se pohybovaly kolem 2500, téměř 20 000 lidí bylo vážně zraněných, zatčeno a obviněno z kontrarevoluce bylo přibližně 100 000 lidí a přibližně 600 bylo popraveno.¹²³ I tak Hannah Arendt upozorňuje, že to, co se stalo v Maďarsku, se nestalo nikde jinde. A spolu s ní lze říci, že těchto dvanáct dnů revoluce obsahovalo více historie než dvanáct let od doby, kdy Rudá armáda osvobodila zemi z nacistické nadvlády.¹²⁴

¹¹⁸ STURMTHAL, Adolf. The Workers' Councils in Poland. *Industrial & labor relations review*. 1961, roč. 14, č. 3, str. 393-394.

¹¹⁹ Neprosazovali však systém více stran, ale chtěli volit úředníky komunistické strany (Maďarské strany pracujících) tajným hlasováním všech členů strany. Viz BROWN, Archie. *Vzestup a pád komunismu*. 2011, str. 265.

¹²⁰ ARENDT, Hannah. Totalitarian Imperialism: Reflections on the Hungarian Revolution. *The Journal of politics*. 1958, roč. 20, č. 1, str. 28.

¹²¹ Tamtéž, str. 29.

¹²² Tamtéž, str. 32.

¹²³ BROWN, Archie. *Vzestup a pád komunismu*. 2011, str. 356.

¹²⁴ ARENDT, Hannah. Totalitarian Imperialism: Reflections on the Hungarian Revolution. *The Journal of politics*. 1958, roč. 20, č. 1, str. 5.

Zde uvedený výčet zemí, kde fungovala nějaká forma dělnické samosprávy, si neklade ambici být vyčerpávající. Zároveň ale poukazuje na momenty, které jsou pro rady charakteristické. Sice se co do vzniku, trvání či politických ambicí odlišují, nalézáme však i neopomenutelné společné rysy. Vedle těch očekávaných, jako je tlak dělníků na vyšší ohodnocení, souvislost s odbory či možnost podílet se na řízení, nalézáme jeden, který je pro rady jádrem jejich vzestupu i zániku. Fakt, že vycházely z učení marxismu-leninismu, jim dával nezpochybnitelnou legitimitu k etablování se v rámci režimů sovětského typu. Ovšem dříve nebo později nabyly emancipačních tendencí a staly se tak alternativou k byrokratickému a centralistickému uspořádání. Ústředním jádrem jejich brzkého potlačení (vyjma Jugoslávie) byl právě tento fakt. Z logiky učení, ze které vycházely, v sobě tak obsahovaly více či méně stopu politického potenciálu. Ta se stala pro vedoucí úlohu strany jak v Československu, tak za jeho hranicemi, ohrožující. Právě to otevřelo různé cesty k jejich byrokratické kontrole či úplnému zániku.

3. Od útlumu k reformě

3.1 Léta ticha?

Jak již bylo řečeno, únor 1948 přinesl zásadní změnu v postavení závodních rad stejně jako ROH. Sice rady dále formálně existovaly, ale pozvolna ztrácely sílu na úkor upevňování moci stranické byrokracie. Díky tomu tak začaly v podnicích postupně zanikat. Zastupování kolektivů na pracovištích přebíraly odborové svazy, lépe řečeno závodní výbory odborových svazů. Definitivně byl dekret prezidenta o závodních a podnikových radách zrušen v roce 1959, čímž byl dovršen jejich formální zánik.¹²⁵ Mimo to na pracovištích fungovaly tzv. výrobní výbory. Ty se orientovaly na řešení problému výroby a plnění plánu.¹²⁶ Zaměření tedy přešlo od zájmů dělníků k výrobě. To znamenalo, že princip samosprávy jako takové byl na nějaký čas opuštěn, i kvůli vyloučení Jugoslávie z komunistického bloku.¹²⁷

Popisujeme-li padesátá léta, většinou se zaměřujeme na represe, které byly jedním z ústředních motivů. Procesy proti domnělým či skutečným nepřítelům režimu, které mířily až do nejvyšších pater KSČ, nás provází celé toto období. Ve spojitosti s dělníky pak většinou tematizujeme jejich stávky, byť ani oni nebyli ušetřeni stíhání. V první polovině padesátých let tvořilo asi 25-30 % obětí politického pronásledování dělnictvo. V mnohých továrnách si tudíž nedovolili vystoupit na podnikových schůzích s protesty, či jim v tom bylo aktivně bráněno. Jak ale podotýká Peter Heumos, strach, přizpůsobení se a podřizování se bez odmluv nebyly převládajícím rysem v chování dělníků. Naopak je tento čas doprovázen jevy jako bojkot práce, masová fluktuace, odpor proti prověřování norem, a konečně aktivitami protestních a stávkových hnutí doprovázenými pozastavením práce. To kulminovalo zejména po měnové reformě v roce 1953, která značnou měrou znehodnotila úspory obyvatel a radikálně snížila jejich životní úroveň. Následovala stávková vlna, které se účastnilo dělnictvo ze 153 závodů včetně těch největších, jako byly Škodovy závody v Plzni, strojírna ČKD v Praze či brněnská Zbrojovka.¹²⁸

Ústup KSČ od politické kriminalizace těchto konfliktů na počátku padesátých let začíná odporem pracujících proti prosazování vedoucí role strany v závodech.¹²⁹ Tento nárok si kladly zejména odborové organizace a vedení podniku. V červnu roku 1953 bylo schváleno vládní usnesení, které mělo přísnými tresty potírat hlavní problémy v průmyslu. Nicméně vedení odborů před následky takového postupu varovalo, a nakonec dosáhlo stažení tohoto usnesení. Tím však byla veškerá odpovědnost za tyto problémy uvalena na odbory jako převodovou páku režimu. Odbory byly pracujícím logicky bližší než strana, neboť měly zastupovat přímo jejich zájmy. Od let 1953 a 1954 se stávková problematika

¹²⁵ KOVANDA, Karel. *Zápas o podnikové rady pracujících 1968-1969*. 2014, str. 25.

¹²⁶ Tamtéž, str. 21.

¹²⁷ Podrobněji k tématu viz BROWN, Archie. *Jugoslávie: od stalinismu k titoismu*. In: *Vzestup a pád komunismu*. 2011, str. 257-265.

¹²⁸ HEUMOS, Peter. *Vyhrňme si rukávy, než se kola zastaví!: dělníci a státní socialismus v Československu 1945-1968*. 2006, str. 21-22.

¹²⁹ Tamtéž, str. 24.

vyznačuje snižováním represe a ubýváním přímých zásahů strany či Státní bezpečnosti. Tím se dosáhlo kýženého efektu zmírnění konfliktů.¹³⁰ Odbory tak opět potvrdily, jak mocným nástrojem aparátu byly. Strana i nadále uplatňovala svůj vliv na pracovištích, byť nově nepřímo skrze odborovou organizaci.

Za zmínku dále stojí motivace, které dělníky k protestům vedly. Dělnictvo přirozeně reagovalo i na zvýšený teror ze strany politického aparátu, ten se však ukázal jako projekt disciplinace neúčinný.¹³¹ Ovšem hlavní problémy, na které dělníci reagovali, se týkaly ekonomické sféry. V ilustraci těchto motivací nám může být nápomocen výzkum Dragoslava Šlejšky o účasti pracujících na hospodářském řízení.¹³² Ukázalo se, že zájem dělnictva v podílu na řízení se kloní především k těm oblastem, které mohou ovlivnit jejich výplatu. Nejnižší účast pracujících byla zjištěna v zemědělství, o něco vyšší pak tam, kde byla větší pracovní nejistota. To se týkalo zejména horníků či nových průmyslových provozů. Podnikové úkoly, plány, distribuce, pracovní podmínky, organizaci a kontrola výrobního procesu atd., tedy oblasti, které by skutečně implikovaly samosprávné tendence, zůstávaly stranou. Dělnictvo se upínalo pouze ke sféram, které mohly zlepšit jejich ekonomickou situaci.

Padesátá a počátek šedesátých let zásadním způsobem ovlivnil proces tzv. destalinizace. Ten byl započat XX. sjezdem KSSS v roce 1956, na kterém Nikita Sergejevič Chruščov odhalil a odsoudil diktátorské praktiky svého předchůdce Josifa Vissarionoviče Stalina. Toto období je charakterizováno silnou krizí ideologie. Donedávna jediný možný výklad marxismu-leninismu pod vlivem Chruščovovy kritiky Stalina pozbýval platnosti.¹³³ Delegitimizace systému vedla k hledání alternativních zdrojů ospravedlnění státního zřízení.¹³⁴ XXII. sjezd v říjnu 1961 tuto alternativu nabídl. Chruščov vyhlásil druhou vlnu destalinizace jednak definitivní likvidací všech pozůstatků kultu osobnosti¹³⁵, ale předně návratem k Leninovi.¹³⁶ V symbolické rovině bylo přistoupeno k tomu, že sarkofág s tělem Stalina již nadále nemohl spočívat po boku Lenina. Důležitější však byly kroky politické, které nastínil program KSSS. Představil ambici dohnat a předejít USA díky sedmiletému ekonomickému plánu, v jehož rámci měl být učiněn enormní hospodářský skok. Nadto si kladl za cíl vybudování komunismu během následujících dvaceti let. Tohoto plánu mělo být dosaženo za pomoci výtěžků vědeckotechnické revoluce, která předpokládala jak změnu od rozvinutého socialismu ke komunismu, tak důraz na některé

¹³⁰ HEUMOS, Peter. *Výhrňme si rukávy, než se kola zastaví!: dělníci a státní socialismus v Československu 1945-1968*. 2006, str. 26.

¹³¹ Tamtéž, str. 39-40.

¹³² Podrobněji k tématu viz ŠLEJŠKA, Dragoslav. *Dialektika výrobních sil a socialistických ekonomických vztahů (ve všelidovém sektoru)*. 1962, str. 128-198.

¹³³ Zásadní bylo zejména zavržení teorie o „zostřování třídního boje“, která měla přímý dopad na odsouzení některých politických funkcionářů v Československu v padesátých letech.

¹³⁴ HOPPE, Jiří; ŠKODOVÁ, Markéta; SUK, Jiří a CACCAMO, Francesco. „O nový československý model socialismu“: čtyři interdisciplinární vědecké týmy při ČSAV a UK v 60. letech. 2015, str. 47.

¹³⁵ Na sjezdu byl podán obraz o represích a hrůzných činech, ke kterým kromě Stalina dávali svůj souhlas či přímé pokyny Molotov, Kaganovič, Malenkov a další. Více viz tamtéž, str. 48.

¹³⁶ Návrat k Leninovi byl nastíněn v programu Komunistické strany Sovětského svazu. Ten opanoval celé jedno vydání Rudého práva. Viz Program Komunistické strany Sovětského svazu. In: *Rudé právo*, roč. 42, č. 305, 2. 11. 1961, str. 1-7.

nástroje tehdejší vědy a techniky. Svou obdobu našla i v Československu v oborovém týmu Radovana Richty a jeho knize *Civilizace na rozcestí*.¹³⁷

Reakce vedení KSČ na sebe nenechala dlouho čekat. Na plenárním zasedání ÚV z listopadu 1961 vyhlásil Antonín Novotný, že linie KSČ je v plném souladu s leninským programem KSSS a přijala program za svůj.¹³⁸ KSČ si ústy Novotného vytyčila za úkol skokový nárůst průmyslové i zemědělské produkce a hluboký proces společenských přeměn, který měl vybudovat nového člověka, totiž člověka komunismu. Téměř záhy se však rozpadl třetí pětiletý plán, což uvrhlo Československo do hluboké ekonomické krize. Stále více se ukazovalo, že ke zlepšení ekonomické situace nepomohou jen dílčí úpravy. Problémem se stal systém centrálního plánování, tedy ústřední bod hospodářství. Bylo tudíž nutno provést zásadní ekonomickou reformu, která byla jednak reakcí na zoufalou ekonomickou situaci, ale zároveň se nesla v étosu návratu socialistické společnosti k leninským principům demokratizace hospodářství.¹³⁹

3.2 Ekonomická reforma

Centrálně byrokratické řízení hospodářství se začalo ukazovat jako neúčinné. Jak již bylo naznačeno, ústředním bodem reformy tak byla decentralizace, zavedení tržního prostředí a omezení vlivu centrálního plánování.¹⁴⁰ Výrobní úspěchy se měly nově promítnout ve výhodách pro daný podnik a neúspěch by vedl k opačným důsledkům, v krajním případě až bankrotu. Podnik měl tudíž zásadním způsobem převzít odpovědnost za své hospodaření. Návrhy samotné reformy vycházely zejména od Ekonomického ústavu ČSAV, jehož ředitelem byl od roku 1961 Ota Šik.¹⁴¹ Podniky samy se měly dle reformy stát ekonomickými subjekty a vztah mezi nimi a státem měl být určován trhem.¹⁴² Ten ale neměl rozporovat úlohu plánu. Spíše se hledalo optimální spojení plánu a trhu, které mělo vytyčit oblasti, v nichž by jeden či druhý přebíral svou úlohu.¹⁴³

Zmíněná nezávislost uvalovala odpovědnost nejen na podnik jako celek, ale i na podnikové vedení, jehož příjmy by se také odvíjely od úspěchu či neúspěchu podniku. Tato hmotná zainteresovanost měla zahrnovat i dělnictvo. Problém však byl, že nebylo zcela jasné, kdo by uskutečňoval příslušné kroky

¹³⁷ Více viz HOPPE, Jiří; ŠKODOVÁ, Markéta; SUK, Jiří a CACCAMO, Francesco. „O nový československý model socialismu“: čtyři interdisciplinární vědecké týmy při ČSAV a UK v 60. letech. 2015, str. 44-67.

¹³⁸ *Usnesení a dokumenty ÚV KSČ od celostátní konference KSČ 1960 do 12. sjezdu KSČ. Sv. 2.* 1962, str. 38.

¹³⁹ Podobný pokus o decentralizaci, zvýšení produktivity práce a ekonomického růstu najdeme již mezi lety 1958–1960. Takzvanou Rozsypalovu reformu, pojmenovanou podle jejího realizátora československého ekonoma Kurta Rozsypala, se však také nepodařilo zrealizovat. Více viz SUK, Jiří. *Věřejné záchodky ze zlata: konflikt mezi komunistickým utopismem a ekonomickou racionalitou v předsrpném Československu.* 2016, str. 92-96.

¹⁴⁰ Myšlenka hospodářské reformy byla schválena ÚV KSČ v lednu 1965, nicméně až ke konci roku 1966 se její principy začaly uplatňovat. Viz PRŮCHA, Václav. *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918-1992.* 2004, str. 319-320.

¹⁴¹ ŠIK, Ota. *Jarní probuzení - iluze a skutečnost.* 1990, str. 92.

¹⁴² KUŽEL, Petr. *Pražské jaro: boj o rady pracujících, společenskou samosprávu a ekonomickou demokracii.* In: *Pražské jaro: Logika nového světa: Od reform k revoluci.* 2022, str. 83.

¹⁴³ KAPLAN, Karel; JECH, Karel a Váchová, Jana. *K ekonomické reformě 1965-1968.* 1996, str. 35. Inspiraci těchto reforem byl sovětský ekonom Evsei Liberman, který prosazoval posílení ekonomických nástrojů na úkor centrálního plánu a decentralizaci plánování. Paralelně ve stejném období, jaké je zde debatováno, prosazoval analogickou hospodářskou reformu v SSSR. Více viz ŠTEFEK, Martin. *Kádry rozhodují, ovšem: předjaří, pražské jaro, a počátky normalizace v proměnách systému nomenklatury ÚV KSČ.* 2019, str. 32.

jako rozhodování či zvažování různých postupů a kdo by za ně byl odpovědný, neboť tyto záležitosti byly dosud v rukou ministerstev. Nebylo tedy zcela jasné, kdo vlastně představuje podnik v praxi. V prvních krocích hospodářské reformy se diskutovala zejména hospodářská politika v národním měřítku, všeobecné vztahy mezi úřady a podniky atd. a neřešila se samotná vnitřní struktura podniku.¹⁴⁴ Ani v omezení moci centrální byrokracie se reforma nedostala příliš daleko. Zřídila sice seskupení podniků nazývané výrobně hospodářské jednotky (VHJ), které mělo nahradit určitá ministerstva, nicméně tato ministerstva se nakonec nezrušila.¹⁴⁵ Výsledkem tudíž bylo, že pouze přibýlo další úřednictvo. Účast pracujících na řízení v systému direktivního plánování byla takřka znemožněna a nebylo jasné ani s příchodem hospodářské reformy, co přesně by se s ní mělo stát.¹⁴⁶

Nejasnost ohledně účasti pracujících a odpovědnosti jednotlivých složek podniku v rámci hospodářské reformy nahrávala tomu, že část odborníků začala volat po větší účasti dělnictva, případně dokonce navrhovala alternativní modely politického uspořádání. Jedním ze zastánců vyšší autonomie byl profesor Karel Bertelmann z Ústavu státu a práva ČSAV.¹⁴⁷ Ten obhajoval myšlenku široké samosprávy a odvolával se na koncept socialistické demokracie. Zajímavé je, že ji však nestavěl do opozice vůči demokratickému centralismu. Demokratický centralismus by dle něho měl být sám založen na samosprávě, protože je to demokratický, a ne byrokratický centralismus.¹⁴⁸ Ekonom Antonín Červinka zpětně reflektoval, že v šedesátých letech nebylo pochyb o nezbytnosti participace spoluúčastí všech článků a složek pracovního a řídicího kolektivu podniků ve všech sektorech ekonomiky.¹⁴⁹ Širší pojetí socialismu spojovalo dle něho socialistickou cestu s existencí více politických stran a s jejich oponentním působením ve společnosti. Opět se někteří odborníci, například Ladislav Klinko, odvolávali na Jugoslávii jako příklad hodný následování.¹⁵⁰

Takovýto intelektuální kvas však přicházel i z vnitra samotného Ekonomického ústavu ČSAV, který měl na starosti ekonomickou reformu. Čestmír Kožušník, jako jeden z členů tohoto mezioborového týmu, viděl překážku poznání a praktické realizaci efektivnějších ekonomických návrhů té doby ve „výlučném postavení komunistické strany ve společnosti a uplatňování její vedoucí role, které bylo bytostně spjato s direktivně administrativním řízením, se vztahy nadřízenosti a podřízenosti v řídicí vertikále a z toho plynoucí existenční závislosti nejen vedoucích pracovníků, ale prakticky všech zaměstnanců na rozhodnutí stranických orgánů. (...) Zásadní změna existujícího hospodářského systému byla podmíněna

¹⁴⁴ PRŮCHA, Václav. *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918-1992*. 2004, str. 320-324.

¹⁴⁵ KOVANDA, Karel. *Zápas o podnikové rady pracujících 1968-1969*. 2014, str. 43.

¹⁴⁶ Procesu hospodářské reformy nejen u nás se dotkla mocenská výměna v roce 1964. Po vnitrostranickém puči byl odvolán Nikita Sergejevič Chruščov a byl nahrazen Leonidem Iljičem Brežněvem. Vystřídání člověka, který vytvořil základ probíhajících reforem v sovětském bloku, znamenalo nejistotu ohledně budoucího vývoje. Nicméně i tak sovětská strana deklarovala ochotu pokračovat v nastoleném reformním kurzu. Probíhající změny tak zvolna pokračovaly i rámci obměněného mocenského uspořádání. Viz ŠTEFEK, Martin. *Kádry rozhodují, ovšem: předjaří, pražské jaro, a počátky normalizace v proměnách systému nomenklatury ÚV KSČ*. 2019, str. 33-34.

¹⁴⁷ Ne náhodou ve stejném ústavu působil mezioborový tým Zdeňka Mlynáře, který zkoumal alternativní model politického systému. Podrobněji k tématu viz HOPPE, Jiří; ŠKODOVÁ, Markéta; SUK, Jiří a CACCAMO, Francesco. „O nový československý model socialismu“: čtyři interdisciplinární vědecké týmy při ČSAV a UK v 60. letech. 2015, str. 92-122.

¹⁴⁸ KOVANDA, Karel. *Zápas o podnikové rady pracujících 1968-1969*. 2014, str. 36.

¹⁴⁹ KAPLAN, Karel; JECH, Karel a Váchová, Jana. *K ekonomické reformě 1965-1968*. 1996, str. 13.

¹⁵⁰ Tamtéž, str. 18.

změnou systému politického.“¹⁵¹ Podobně se ve zpětném pohledu vyjadřoval i Ota Šik, dle kterého měla být ekonomická reforma následována demokratizací politického systému.¹⁵²

Takřka na druhé straně spektra stál po určitou dobu první tajemník strany Antonín Novotný, který viděl příčinu hospodářského debaklu v tom, že byla ponechána podnikům samostatnost, které sobecky využily.¹⁵³ A byl naopak pro utužení centralizace a plánování. Nicméně hranice vztahu aktérů k ekonomické reformě nebyly vždy tak jasně čitelné, jako tomu bylo například ve vztahu k politické pluralizaci. Obecně řečeno ekonomická reforma byla přijímána jako nutná, byť ne vždy tak radikálně, jak si představoval například Ota Šik.¹⁵⁴ Hospodářskou část demokratizace, až na striktně konzervativní křídlo, tedy mnoho lidí nezpochybňovalo. Důkazem budiž i fakt, že k jejímu definitivnímu zrušení KSČ přistoupila až počátkem roku 1970.¹⁵⁵ Nicméně nutně vyvstala i otázka toho, zdali předpokladem hospodářské demokracie není demokracie politická. Ta se v mírnější formě začala projevovat pochybnostmi o výlučnosti vedoucí úlohy strany ve společnosti. Pokud dosud zájmy dělnictva monopolně vyjadřoval stát, což ekonomická reforma zčásti delegovala na podnikové samosprávy, začalo se uvažovat o tom, kam až moc těchto samospráv může zajít. Taková situace dala vzniknout několika možným přístupům k realizaci ekonomické reformy, potažmo k úloze dělnictva v rámci podniku či politického systému.

3.3 Demokraté, technokraté, byrokraté

Výše bylo popsáno, jakým způsobem v sobě reformy šedesátých let nesly potenciál hospodářské demokracie či přímo potenciál politický. Podobně jako celá strana ani reformní hnutí nebylo homogenní, byť ho spojovala nevole vůči starému, byrokratickému režimu. Na základě těchto faktů autoři o podnikových radách píší¹⁵⁶ rozdělují několik diskurzivních proudů ve vztahu k ekonomické reformě. Určující rozdíl, který odděloval jednotlivé proudy, byla otázka, která nebyla během hospodářské reformy příliš vyjasněna, totiž kdo má být nositelem změn v existujícím řádu. Karel Kovanda rozděluje

¹⁵¹ KAPLAN, Karel; JECH, Karel a Váchová, Jana. *K ekonomické reformě 1965-1968*. 1996, str. 32.

¹⁵² ŠIK, Ota. *Jarní probuzení - iluze a skutečnost*. 1990, str. 78.

¹⁵³ Tamtéž, str. 96.

¹⁵⁴ Napětí, které díky svým postojům vytvářel, nejlépe ilustruje jeho vystoupení na XIII. sjezdu KSČ v roce 1966, jehož se účastnil i Leonid Brežněv. K němu si Šik vypracoval projev, v němž chtěl jasně pojmenovat překážky, které bránily uskutečnění rozsáhlé hospodářské reformy. Šik svou řeč zaregistroval hned první den, ovšem v pořadí řečníků se neustále propadal. Nakonec vystoupil v závěrečném dni jako předposlední. Jeho řeč, burčující k vyšší efektivitě, denivelizaci, politické demokratizaci (tato část nebyla následně otištěna v přepisu v *Rudém právu*) atp., se dočkala nadšených ovací krom předsednictva ÚV a dvou nejmocnějších mužů v sále sedících, totiž Brežněva a Novotného. Kromě vrcholení sporu Novotného se Šikem můžeme řeč považovat za symbolický předěl v hospodářsko-politické oblasti směrem k reformně laděným myšlenkám. Viz SCHULZE WESSEL, Martin. *Pražské jaro: průlom do nového světa*. 2018, str. 86-88.

¹⁵⁵ VONDROVÁ, Jitka. *Ekonomická reforma 1965-1969*. 2010, str. 15.

¹⁵⁶ Zde mám na mysli zejména Petra Kužela (KUŽEL, Petr. *Pražské jaro: boj o rady pracujících, společenskou samosprávu a ekonomickou demokracii*. In: *Pražské jaro: Logika nového světa: Od reformy k revoluci*. 2022, str. 89-92) a Karla Kovandu (KOVANDA, Karel. *Zápas o podnikové rady pracujících 1968-1969*. 2014, str. 32-34.) Není mi známo, že by někdo z dalších autorů zpracovávajících diskutované téma rozlišoval další diskurzivní přístupy. Jakub Šlouf toto dělení dokonce odmítá jako neužitečné, ale vztahuje se k němu až pro rok 1969, tedy období, kdy se rady ve velkém ustavovaly. Viz ŠLOUF, Jakub. *Samosprávný socialismus v československém průmyslu, 1968-1969*. *Soudobé dějiny*. 2020, roč. 27, č. 1, str. 50-51.

dva přístupy. První klade tuto odpovědnost na vybrané elity, jež měly uskutečnit kýžené změny pro dobro celého lidu.¹⁵⁷ Lze tento proud nazvat *technokratickým*.

Svou sílu čerpal zejména z toho, že v padesátých letech byla inteligence odsunuta mimo jakékoliv rozhodování. Nahromaděný resentment se obrátil proti držitelům moci v souvislosti s tím, že se prvky ekonomické reformy dostávaly do povědomí široké společnosti a myšlenka vědeckotechnické revoluce, jak ji popsal Radovan Richta v již zmiňované knize *Civilizace na rozcestí*, se těšila velké oblibě. Do reformního diskurzu se opět navrátil důraz na kompetenci, vzdělání, odborné znalosti a na tom založené přesvědčení, že starou byrokratickou elitu lze nahradit vhodnými manažery.¹⁵⁸ Zároveň však nechtěli zastánci tohoto konceptu od základu měnit mocenské uspořádání. I to je jeden z důvodů, proč tento proud opět nemůžeme považovat za homogenní ve smyslu zařazení určitého segmentu společnosti. Jelikož byl technokratismus a zvědečtění řízení široce přijímaný koncept šedesátých let, obhajovali určité jeho formy zástupci strany, intelektuálních elit, ale i široké společnosti.

Druhý přístup ovšem nechtěl, ať už z nedůvěry či z nevíry v jejich kompetence, svěřovat tak citlivou záležitost do rukou úzké skupiny osvícených technokratů. Dle něho musí být nositelem změny vždy široká populace, aby se mohlo nové uspořádání skutečně zakořenit. Stoupence širokých mas jako nositele pokroku můžeme nazvat *radikálními demokraty*. Karel Kovanda doplňuje trojúhelník přístupů o *konzervativní* vrchol. Do něj by pak zařadil část elit v rámci komunistické strany, která se stavěla k jakékoliv reformě ve výše popsaném smyslu skepticky. Motivace skupiny těchto aktérů pramenila z pocitu ohrožení vlastní pozice v rámci soudobého mocenského uspořádání či z konzervativního pojetí vedoucí úlohy strany ve společnosti.

Petr Kužel ve svém příspěvku k historii rad pracujících obohacuje debatu ještě o čtvrtý proud, respektive dělí radikální demokraty na další dvě skupiny. První z podskupin dle Kužela vnímá rady pracujících pouze jako ekonomický orgán. V zásadě se tedy překrývá s technokratickým přístupem s tím rozdílem, že jeho stoupenci požadují většinové zastoupení zaměstnanců v radách pracujících s širokými pravomocemi.¹⁵⁹ Vedení podniku pak má být voleno pracujícími a také přímo jim odpovědno. Tento názorový směr Kužel označuje jako *radikálně reformistický*.

Radikálním demokratům poté Kužel k výše řečenému přisuzuje zároveň politické požadavky. Dle něho tedy radikální demokraté vnímají rady pracujících nikoliv pouze jako nástroj na zlepšení podmínek v rámci podniku, ale jako politický orgán. Stoupence tohoto proudu bychom mohli spojit s čistým výkladem výkonu moci skrze sověty, jak byl obsažen v leninském pojetí. Dlužno podotknout, že mezi stoupence tohoto proudu bychom mohli zařadit zejména intelektuály, jako byli ekonomové Čestmír

¹⁵⁷ KOVANDA, Karel. *Zápas o podnikové rady pracujících 1968-1969*. 2014, str. 32.

¹⁵⁸ Podrobněji k tématu viz SOMMER, Vítězslav. *Manažerská odysea: Teorie řízení v Československu v padesátých až osmdesátých letech 20. století*. *Soudobé dějiny*. 2017, roč. 24, č. 3.

¹⁵⁹ Dle Kužela technokratický proud podporuje vznik rad pracujících v podnicích, nicméně nikoliv v demokratickém smyslu široké participace dělnictva. Spojuje technokraty s tzv. třetinovou koncepcí, která dává pracujícím podíl v radách pouze z jedné třetiny. Zbylé dvě třetiny měly být nominovány zvnějšku podniku. Viz KUŽEL, Petr. *Pražské jaro: boj o rady pracujících, společenskou samosprávu a ekonomickou demokracii*. In: *Pražské jaro: Logika nového světa: Od reform k revoluci*. 2022, str. 89.

Kožušník, Rudolf Kocanda, František Šámalík¹⁶⁰ či umělci Egon Bondy, Ivan Sviták, Karel Kosík¹⁶¹ a další. Tyto dva proudy spojovala představa autonomního a nezávislého vedení podniku na zásahu politické byrokracie. Klíčové také bylo složení těchto rad a vytyčení jejich kompetencí, popřípadě politických ambicí.

Problematicčnost Kuželova rozdělení autor vnímá v přílišné diferenciaci skupin, která se ukazovala v čase hůře aplikovatelná. Zpravidla se to, co rozumí pod pojmem radikální demokracie Petr Kužel, totiž vyvíjelo v čase. V některých případech se tak z původně radikálně reformistického proudu vytvořil radikálně demokratický pouze proto, že aktéři zkoušeli, kam až jejich požadavky mohou zajít. Pokud vycítili, že nazrály podmínky k tomu, aby přetavili svou moc na pracovišti v moc politickou, mohli se o to také pokusit. Dlužno podotknout, že takových pokusů nebylo mnoho a opravdu nejvíce zastánců tento proud získal na stránkách novin a časopisů jen jako intelektuální projekt nenaplněné vize demokratického socialismu. Z toho důvodu mi přijde pro práci přínosnější držet se rozdělení, které načrtl Karel Kovanda se svými třemi vrcholy – konzervativní, technokratický a radikálně demokratický. Přičemž musíme mít na paměti, že dělící linie zejména mezi technokratickým a radikálně demokratickým proudem nebyly vždy zcela jasně zřetelné.

Poměrně jasná je však třetí skupina, pro kterou vůbec debata o alternativních modelech řízení podniku byla jako příslovečný červený hadr na býka. Strana byla pod tlakem hrozby umenšení moci ústředních rozhodovacích orgánů, které do té doby vládly pevnou rukou. Nicméně zejména od roku 1965, kdy se stala ekonomická reforma její oficiální politikou, se KSC dostávala do neustálého paradoxu. Ukázalo se, že nelze uvést ekonomickou reformu v život, a zároveň nikterak nezměnit systém kontroly společnosti. V již tak složité situaci tu stále existovala další skupina, u které nebylo v průběhu času zcela jasné, jaká konkrétně její úloha bude. Tou skupinou byly odbory. Svou úlohu v rámci podniku měly naplňovat prostřednictvím orgánů, kterým se po delší době dostalo opět sluchu, totiž výrobní výbory. Ty měly zajišťovat určitou formu účasti lidu na řízení, kterou ÚV vnímal jako nezbytnou podmínku pro fungování nového systému řízení, byť se primárně mělo jednat pouze o připomínky, náměty, návrhy, případně konzultaci s řídicími pracovníky.¹⁶²

Na VI. všeodborovém sjezdu, který se konal v únoru roku 1967, byl zvolen do čela ÚRO Miroslav Pastyřík. Ve svém projevu i on poměrně srozumitelně vysvětluje funkci výrobních výborů, které popisuje jako kvalifikované volené orgány odborové organizace. Jejich úlohou mělo být na základě odborných znalostí a kolektivního posouzení přispívat ke zlepšování chodu výrobního procesu a hospodářských výsledků.¹⁶³ Účast pracujících na řízení se tak opět smrškla pouze na poradní roli. Co se týče vymezení vztahu mezi odbory a státním aparátem, zůstávali komunisté věrni způsobu převodové

¹⁶⁰ KOVANDA, Karel. *Zápas o podnikové rady pracujících 1968-1969*. 2014, str. 37.

¹⁶¹ KUŽEL, Petr. *Pražské jaro: boj o rady pracujících, společenskou samosprávu a ekonomickou demokracii*. In: *Pražské jaro: Logika nového světa: Od reformy k revoluci*. 2022, str. 90-91.

¹⁶² NA, f. KSC-ÚV-02/1, sv. 14, ar. j. 15, b. 4, str. 24. Návrh rezoluce VI. všeodborového sjezdu o úkolech odborů při rozvíjení iniciativy a organizování účasti pracujících na řízení a rozvoji socialistického hospodářství.

¹⁶³ VI. všeodborový sjezd. In: *Rudé právo*, roč. 47, č. 32, 01. 02. 1967, str. 3.

páky. Ty nejdůležitější pravomoci tak chtěli shrnout pod systém spolurozhodování, kdy v klíčových oblastech musí jak odbory, tak státní aparát poskytnout svůj souhlas¹⁶⁴

Strana se v polovině šedesátých let přihlásila k rozsáhlé ekonomické reformě. Ta otevřela několik ožehavých otázek, které se týkaly funkce pracujících v podniku, roli odborů či samotné mocenské převahy v politické sféře. Nemožnost ekonomické reformy bez reformy politické stranu uvrhla do nutnosti znovu potvrzovat svou vedoucí úlohu ve společnosti. Vzorec rozporu mezi leninskou teorií a komunisty prosazovanou praxí opět vyvstal na povrch. Nicméně vůbec otevření otázek tohoto typu poskytlo důležitý základ pro koncepcie rozvinuté mezi lety 1968 a 1969, které již volaly po skutečné samosprávě.

¹⁶⁴ NA, f. KSČ-ÚV-02/1, sv. 14, ar. j. 15, b. 4, str. 26, Návrh rezoluce VI. všeodborového sjezdu o úkolech odborů při rozvíjení iniciativy a organizování účasti pracujících na řízení a rozvoji socialistického hospodářství.

4. Z centra do podniku

4.1 SKŘO a architektura podnikové rady

Hospodářská reforma nenaplnovala představy o řešení ekonomických problémů země, které se začaly těsně před začátkem pražského jara vršit.¹⁶⁵ Tato krize vrcholila na přelomu roku 1967 a 1968. Drahomír Kolder vypracoval podklady pro schůzi předsednictva ÚV KSČ v prosinci 1967, které zahrnovaly různé materiály z let 1964-1967.¹⁶⁶ Na jejich základě měl být vypracován referát pro nadcházející plenární schůzi ÚV KSČ věnovanou hospodářství a systému řízení. Ovšem hlavní náplní pléna se nakonec stala výměna v nejvyšší stranické funkci doprovázená rozdělením funkcí prvního tajemníka a prezidenta. Na povrch tak nutně vyšly protichůdné zájmy centra a reformních komunistů, byť se shodovaly v hodnocení situace jakožto krizové. Pro nejvyšší stranické vedení nemohlo být prioritou zavádění trhu, nýbrž pouze zdokonalení soustavy plánovitého řízení, v jehož rámci měla podniková sféra nést větší odpovědnost, byť ta byla často nejasně formulována. Naproti tomu reformní teoretici chtěli výrobní subjekty uvolnit z rukou byrokracie a podrobit je trhu.¹⁶⁷

Reforma systému jako celku byla na počátku pražského jara v rukou teoretiků. Nicméně aplikace těchto změn na jednotlivý podnik se dostala pod správu odborníků na management. Ti působili pod záštitou Státní komise pro řízení a organizaci (SKŘO). Tento tým vypracoval dva návrhy dokumentu, který se týkal konkrétních podniků a jejich autonomie. Návrhy byly však nakonec zamítnuty.¹⁶⁸ Jejich důležitost se ale skrývala v tom, že se díky nim otevřeně začalo na stránkách Rudého práva diskutovat, co vlastně podnik je a co ho tvoří.¹⁶⁹ I to dalo možnost se k původnímu návrhu vrátit a revidovat ho.

Dokument charakterizoval podnik jako organizovaný kolektiv pracujících, který spojuje výsledek jejich práce.¹⁷⁰ Kromě systému odměny za individuální práci zahrnuje také již zájem na výsledcích kolektivní práce. Jde tedy o jistou formu podílu na výsledku podniku. Problémem dokumentu bylo, že jako základní podmínku podnikání nastoloval trh. Ten však v rámci systému neexistoval. Naopak stát měl stále velmi široké pravomoci v regulaci hospodářství. Další důležitou oblastí byl vztah podniků a ústředních orgánů. Dokument chtěl překonat do té doby hierarchické uspořádání a zavést dvě základní sféry. Sféru hospodářské politiky státu a sféru podnikatelskou. Úkolem centrálních orgánů mělo být vyjadřování potřeb společnosti nástroji hospodářské politiky, vytváření příznivého klima pro výrobu či dbání o to, aby společenskoekonomické podmínky tvořily pro podnikové kolektivy výrazný zájem a neúprsný tlak

¹⁶⁵ SUK, Jiří. *Veřejné záchodky ze zlata: konflikt mezi komunistickým utopismem a ekonomickou racionalitou v předsrpnovém Československu*. 2016, str. 238-239.

¹⁶⁶ HOPPE, Jiří; ŠKODOVÁ, Markéta; SUK, Jiří a CACCAMO, Francesco. „O nový československý model socialismu“: čtyři interdisciplinární vědecké týmy při ČSAV a UK v 60. letech. 2015, str. 32.

¹⁶⁷ SCHULZE WESSEL, Martin. *Pražské jaro: průlom do nového světa*. 2018, str. 89-90.

¹⁶⁸ KOVANDA, Karel. *Zápas o podnikové rady pracujících 1968-1969*. 2014, str. 45.

¹⁶⁹ Ujasnit postavení podniků – další krok k nové soustavě řízení. In: *Rudé právo*, roč. 48, č. 89, 30. 03. 1968, str. 3.

¹⁷⁰ Tamtéž, str. 3. Případně Od podniků „plničů plánů“ k podnikům podnikatelům. In: *Rudé právo*, roč. 48, č. 106, 17. 04. 1968, str. 3.

na zdokonalování práce. Dále měl pak stát budovat styk se světovou výrobou, chránit podnik před zničující konkurencí a soustředit akumulární fond státu.

Podnikat s výrobními prostředky, což znamená nakupovat, vyrábět, prodávat a investovat, měly podniky samy. To však kladlo podstatně větší nároky na vedoucí podnikatelské orgány. A zde se dostáváme k ústřední otázce návrhu. Tedy kdo má stát v čele podniku a nést odpovědnost? Dokument se přiklání k podnikatelským kolektivním orgánům, nicméně nikoli výlučně. Postavení a složení podnikatelských orgánů se muselo přizpůsobit situaci v jednotlivých podnicích. V některých případech bylo účelné, aby podnikatelský orgán činil s konečnou platností zásadní podnikatelská rozhodnutí a jmenoval ředitele, v jiných však bylo správnější, aby měl jen kontrolní funkci.¹⁷¹

Přitom se dokument odvolával na různé zájmy spjaté s vedením podniku, konkrétně zájmy státních ústředních orgánů, odběratelů a dodavatelů, bank a v neposlední řadě řídicí skupiny pracovníků a celého kolektivu pracujících.¹⁷² Celou šíři těchto zájmů by měl respektovat kolektivní orgán – podniková rada. Z té by část členů, zastupující zájmy pracovníků, měla být volena. V mnoha ohledech je ale dokument značně nejasný. Podnikové radě někdy přiznává pouze poradní funkci, na jiných místech však odmítá, aby měla pouze tu. A nedokáže vyjasnit ani v jakém postavení by v nově zřízené hierarchii měla být. Jedno však bylo z dokumentu zřetelné. Podnik a jeho funkce byla zásadním způsobem přehodnocena a podniku byla ponechána daleko širší autonomie, čímž se umenšila role státu a strany. Odpovědnost podniku se tím dostala na poměrně nejasnou půdu. Debata o ní vykrystalizovala dvě možné alternativy, totiž centralizovanou a decentralizovanou. V alternativě centralizované odpovědnosti by vedení odpovídalo nějakému státnímu orgánu.¹⁷³ V decentralizované, která následně dostala přednost, by odpovědnost přecházela na orgán uvnitř podniku. Tím měla být podniková rada.¹⁷⁴ Svár o její podobu a pravomoce se přenesl opět do roviny technokratického proti demokratickému myšlení a přinesl tři modely pravomocí rad.

Prvním je model symbolický, kde by rada měla pouze dohlížet na management, ale sama by nic rozhodovat nemohla. Navíc by vedení podniku jmenoval stát. Tato technokratická alternativa nebyla ani uvnitř SKŘO širěji přijímána. Druhá možnost dávala radám pravomoc jmenovat a odvolávat vedení podniku včetně ředitele, rozdělovat zisk a dohlížet na management. Práva by zde byla významná, ale stále by skýtala řadu omezení. Třetí kombinovala pravomoci druhé alternativy společně s rozhodováním o dlouhodobých finančních a obchodních politikách, schvalováním širokých organizačních změn, zaměřením investic, rozhodnutím o odprodeji podniku či rozhodováním o změnách výrobního zaměření.

¹⁷¹ Snaha odejmout kontrolu byrokracie nad vedením podniku byla nastíněna už v tzv. žluté knize, která byla odmítnuta již v září 1964. Nicméně i tento návrh se dostává na stránky Rudého práva na počátku roku 1968. Viz Společenské podmínky ekonomického řízení. In: *Rudé právo*, roč. 48, č. 88, 29. 3. 1968, str. 5.

¹⁷² Ujasnit postavení podniků – další krok k nové soustavě řízení. In: *Rudé právo*, roč. 48, č. 89, 30. 03. 1968, str. 3.

¹⁷³ Za situace, kdy se stát i podnik měly stát autonomními činiteli, bylo potřeba, aby se role státu jako vlastníka a role státu jako hospodářského činitele oddělily. Bylo tedy nutné převést výkon vlastnických práv na nějaký jiný orgán. Návrh takového orgánu se objevil na jaře roku 1968. Jednalo se o Fond národního bohatství, který by reprezentoval stát výlučně v jeho roli vlastníka. Fond byl jakýmsi hospodářským parlamentem a měl být volen obyvateli země. Viz KOVANDA, Karel. *Zápas o podnikové rady pracujících 1968-1969*. 2014, str. 53.

¹⁷⁴ Tamtéž, str. 52-54.

V klíčových verdiktech by tak byly zohledněny zájmy celého kolektivu pracujících. Zásadním způsobem by se již tato alternativa blížila samosprávnému modelu.¹⁷⁵ Co se týče obsazení rad, byla široce zastávána tzv. třetinová koncepce. Dle ní by pracující tvořili pouze třetinu rady. Další třetina by zahrnovala odborníky zvnějšku (např. z vědeckých ústavů, vysokých škol atd.) a poslední třetina by byla vyhrazena pro zakladatele podniku (tzn. státní byrokracii), zástupce vedení podniku či zástupce spotřebitelů.¹⁷⁶

4.2 Akční program jako impulz

Počátek roku 1968 se nese ve znamení obrovské vnitrostranické bouře. Antonín Novotný byl po 15 letech sesazen z funkce prvního tajemníka a nahradil ho Alexander Dubček. Jeho politický pád byl dovršen následným vystřídáním ve funkci prezidenta Ludvíkem Svobodou. Navíc byla jmenována nová vláda v čele s Oldřichem Černíkem. Celá země se tak zničehonic ocitla uprostřed bezprecedentních politických otřesů. Mimo tyto změny se však vedení KSČ rozhodlo ještě pro jeden neskonale důležitý krok pro celý reformní proces. Již na počátku roku přistoupilo k tvorbě Akčního programu strany. Najednou se tak začala objevovat řada textů, které byly ještě před nedávnem nepublikovatelné a které se staly základními kameny nového programu strany. Inspiraci hledal v nemalé míře i v dokumentech SKŘO.

Nástin obsahu Akčního programu věnovaný ekonomické problematice se ve straně začal projednávat již v únoru¹⁷⁷ a již zde se stanovil požadavek demokratických orgánů v podnicích. V nich by měly zasednout jak zástupci pracujících, tak zástupci dalších mimopodnikových složek. Přičemž by tyto orgány byly přímou součástí řídicích mechanismů podniku s vlivem na volbu vedení a nikoli společenskou organizací. Strana v souvislosti s řečeným chtěla také zásadním způsobem přezkoumat roli odborů, které v centralistickém řízení nabývaly schizofrenní funkci. Na jedné straně měly podporovat centrální řízení, avšak zároveň hájit zájmy pracujících. V nové soustavě se redukovalo jejich zaměření pouze na druhý aspekt, který měl být zároveň posílen.

Plénum Ústřední rady odborů, které zasedalo ve dnech 21.–23. 3. 1968, na situaci zareagovalo a otevřelo cestu k tomu, aby se odbory zbavily svých dosavadních úkolů a vrátily se k funkci zastupování zaměstnanců ve mzdových a pracovních konfliktech.¹⁷⁸ Odbory se tak staly na úrovni podniků hlavní platformou, na níž byly projednávány potřeby pracovních kolektivů. Dynamika začátku osmašedesátého byla pro mnoho aktérů nepřehledná. Odbory však dokázaly dobře využít situace a v nejasné atmosféře posílily svou roli mezi zaměstnanci.

ÚV KSČ přijalo Akční program 5. dubna s ambicí položit základy řešení všech ústředních problémů české a slovenské společnosti. Cílem programu bylo zahájit budování nového modelu socialismu, který

¹⁷⁵ KOVANDA, Karel. *Zápas o podnikové rady pracujících 1968-1969*. 2014, str. 55-56.

¹⁷⁶ Viz např. Pravomoc podnikatelských rad. In: *Rudé právo*, roč. 48, č. 162, 13. 06. 1968, str. 3. či Samostatnost podniků a celospolečenské zájmy. In: *Rudé právo*, roč. 48, č. 112, 23. 04. 1968, str. 3.

¹⁷⁷ VONDROVÁ, Jitka. *Ekonomická reforma 1965-1969*. 2010, str. 250-256.

¹⁷⁸ ŠLOUF, Jakub. Samosprávný socialismus v československém průmyslu, 1968–1969. *Soudobé dějiny*. 2020, roč. 27, č. 1, str. 11.

by byl hluboce demokratický a v souladu s československými podmínkami.¹⁷⁹ Právě demokratizace a demokracie se stala úhelným kamenem celé debaty okolo Akčního programu, jeho obsahu i cílů. Výsledkem měl být nový model socialistické demokracie, na kterou se strana začala v roce 1968 velmi výrazně odvolávat.¹⁸⁰ KSC v dokumentu také otevřeně vyzvala k ustavování demokratických orgánů v podnicích, kterým by za celkové výsledky své práce byli odpovědni ředitelé a vedoucí pracovníci podniků, kteří by zároveň byli tímto orgánem ustavováni do svých funkcí.¹⁸¹ Avšak podnikové orgány neměly být složené pouze ze zaměstnanců. Ty měly ve strukturách doplnit mimopodnikové složky zajišťující vliv celospolečenských zájmů a odbornou a kvalifikovanou úroveň rozhodování. Akční program se tak otevřeně nestavěl na jednu ze tří stran trojúhelníku, jak byly vytyčeny výše, ale v podstatě zavrhoval radikálně demokratickou formu složení podnikových rad pouze z řad zaměstnanců.

Program strany se však nevyjadřoval ke klíčovému tématu pro podnikové orgány samosprávy. Ponechával totiž stranou, jaké konkrétní pravomoci by měly mít. A lze předpokládat, že z dobrých důvodů. Sám totiž v celé jedné části tematizuje úlohu strany ve společnosti. Vztah strany k pravomocem do budoucna vznikajících orgánů poměrně zřetelně vyjádřil na 63. schůzi předsednictva ÚV KSC Jaromír Dolanský. Dle něho je potřeba v Akčním programu jasně vyjádřit, „(...) že cesta rozvoje v naší socialistické demokracii je cestou rozšiřování samosprávných prvků, demokratických forem společenského života za podmínky jediné vedoucí strany. Řeknu otevřeně, že se bojím, jestli to nenarazí.“¹⁸²

Program strany se musel přihlásit k nezpochybnitelnosti vedoucí úlohy a samu sebe označit za předvoj celé socialistické společnosti. Zajímavé je, že strana svou legitimitu pro řízení společnosti nalézala nově ve faktu, že z vlastní iniciativy rozvinula demokratizační proces a zajistila jeho socialistický charakter.¹⁸³ Akční program však právě spuštěním demokratizačního procesu uvolnil stavidla pro mnoho emancipačních projektů včetně podnikových rad pracujících, které přímo ohrožovaly vedoucí úlohu strany ve společnosti.¹⁸⁴ Dolanského obavy se tak do jisté míry naplnily.

Nicméně je třeba společně s Petrem Pithartem říci, že Akční program sice z hlediska dosavadního počínání obsahoval celou řadu kacířských myšlenek, ale pro veřejnost byl spíše zklamáním.¹⁸⁵ Strana se dostávala na jaře 1968 do vleku událostí a na vývoj veřejného mínění reagovala se zpožděním. I když byly podnikové samosprávy v zásadě projektem shora, akční program jim nenabízel pevné právní

¹⁷⁹ Akční program Komunistické strany Československa. In: Rok šedesátý osmý v usneseních a dokumentech ÚV KSC. 1969, str. 145.

¹⁸⁰ Tamtéž, str. 111.

¹⁸¹ Tamtéž, str. 127.

¹⁸² Stenografický záznam diskuse na 63. schůzi předsednictva ústředního výboru KSC k návrhu Akčního programu KSC a k politické situaci., 1968, 21. březen, Praha. Dostupné z: <http://www.68.usd.cas.cz/files/dokumenty/edice/321.pdf>, str. 7.

¹⁸³ Akční program Komunistické strany Československa. In: Rok šedesátý osmý v usneseních a dokumentech ÚV KSC. 1969, str. 112.

¹⁸⁴ Mimo orgány podnikové samosprávy je řeč např. o pokusu o obnovení sociální demokracie, aktivity KAN či K231. Všechny tyto proudy čerpaly inspiraci pro svoje působení právě v Akčním programu strany. Více viz HOPPE, Jiří. *Opozice '68: sociální demokracie, KAN a K 231 v období pražského jara*. Praha: Prostor, 2009.

¹⁸⁵ PITHART, Petr. *Osmádesátý*. 1990, str. 65.

ukotvení, tudíž se na některých místech utvářely živelně bez širší angažovanosti strany.¹⁸⁶ Na jaře se tak již vytvořil například přípravný výbor samosprávy pracujících v ČKD, závodě W. Piecka.¹⁸⁷ Ten nešetřil s kritikou byrokratického státu a pro svou samosprávu si vytyčil poměrně široké pravomoci od práva jmenovat a odvolávat ředitele, přes rozhodování o rozdělení zisku pro pracující, rozhodování o statutu, o zapojení do integračních seskupení, schvalování koncepcí dlouhodobého rozvoje podniku až po rozhodování o investicích. Navíc ústy člena přípravného výboru Rudolfa Slánského ml. otevřeně odmítal většinu v demokratických orgánech pro externí pracovníky či vedoucí podniku. A nakonec pro sebe vyhlásil naprostou nezávislost na odborech.

Některé podniky podobně jako ČKD využily první možnosti decentralizovat rozhodování o nich samých. Tuto možnost naznačil jak dokument SKŘO, tak akční program strany již v první polovině roku 1968. Tyto konkrétní případy většinou řešily neefektivitu rozhodovacího procesu a závislost na byrokratických orgánech mimo jejich kontrolu.¹⁸⁸ Sice si strana v mnoha aspektech zachovávala silnou pozici, podniky ale dostaly možnost převést určité aspekty rozhodování na sebe a zbavit se dosavadních dosazených struktur, včetně ředitele. V některých případech podnik přistoupil i k možnosti rovnou vytvořit podnikovou radu. Tyto rady ustavené před vyhlášením konkrétních pokynů ze strany KSČ nabývaly poměrně zásadně radikálně demokratického charakteru.¹⁸⁹ Jejich výhodou také nakonec bylo, že delší zkušenost se samosprávnou praxí, byť často pouze o několik měsíců, jim dovolovala lépe se orientovat v celé problematice a posloužit jako vzor pro později se utvářející rady jinde. Navíc, jak uvidíme, ve chvílích, kdy jiné podniky teprve experimentálně tvořily své samosprávy, začaly se tyto rady paralelně organizovat a politizovat.

4.3 Od médií k zásadám

Období pražského jara přineslo taktéž bezprecedentní proměnu tištěných médií. Vedení komunistické strany začalo na jaře ustupovat od jejich přísné kontroly. Vyhlášení akčního programu společně se zrušením cenzury znamenaly proměnu v platformu otevřené diskuse. Novináři a intelektuálové této nově nabyté svobody slova začali ihned využívat a stránky novin se tak plnily polemickými diskusemi, názorovými střety a dosud jen těžko publikovatelnými postoji. Co se týče podnikových rad pracujících, uvolnění tisku dalo širokou možnost proudu radikálních demokratů sdílet své myšlenky a ti tak otevřeně začali volat po zavedení samospráv. Nejaktivnějším médiem v tomto směru byl deník odborového hnutí s názvem *Práce*, ve kterém o samosprávách hojně publikoval například Pavel Ernst.¹⁹⁰ Je příznačné, že

¹⁸⁶ Rámcové zásady pro tvorbu samospráv byly vydány vládou až v červnu. Viz níže.

¹⁸⁷ Proč jsme založili přípravný výbor samosprávy pracujících. In: *Rudé právo*, roč. 48, č. 157, 08. 06. 1968, str. 3.

¹⁸⁸ KOVANDA, Karel. *Zápas o podnikové rady pracujících 1968-1969*. 2014, str. 58-61.

¹⁸⁹ Viz případ ČKD. Proč jsme založili přípravný výbor samosprávy pracujících. In: *Rudé právo*, roč. 48, č. 157, 08. 06. 1968, str. 3. Nebo případ Škody Plzeň. Viz FIŠERA, Vladimír Claude. *Workers' Councils in Czechoslovakia: Documents and essays 1968-69*. 1978., str. 36-39.

¹⁹⁰ Ernstovy články, které propagovaly samosprávy, nalezneme v *Práci* se značnou pravidelností. Viz například Samospráva a odbory. In: *Práce*, roč. 24, č. 156, 07. 06. 1968, str. 1 a 4.; Dělnická samospráva – ano či ne? In: *Práce*, roč. 24, č. 146, 28. 5. 1968, str. 4.; Bud' efektivnost, nebo samospráva? In: *Práce*, roč. 24, č. 224, 14. 8. 1968, str. 4 a 5.

Právě tisk se enormním způsobem podílel na vzniku reformního klimatu. Je až s podivem, s jakými myšlenkami přicházel na svých stránkách ústřední tiskový orgán *Rudé právo* bez zásahu strany. Mnohé ideje tak mohly spatřit světlo světa jen díky neschopnosti strany kontrolovat média. Vrcholem uvolnění stavidel se pro samosprávy stal otevřený dopis adresovaný

byl součástí Šikova týmu, tudíž se nejednalo o žádné opoziční hnutí stojící proti straně, ba právě naopak. Důkazem budiž fakt, že Ernstovy články tematizující samosprávy vycházely pravidelně i v ústředním tiskovém orgánu strany *Rudém právu*.¹⁹¹

Kromě odborníků úzce spjatých s ekonomickou reformou se však k dění vyjadřovali i intelektuálové z jiných oborů. Za všechny jmenujme například filozofa Karla Kosíka či historika Roberta Kalivodu. Kosík ve svém slavném textu *Naše nynější krize* tepal komunistické vedení za zničení tradičně úzkých vazeb mezi dělnictvem a inteligencí a za odebrání politického momentu těchto tříd.¹⁹² Přímou vyzýval k aktivizaci dělnické třídy jakožto politické síly právě skrze zavedení dělnických rad. Kalivoda pro změnu varoval před manažerským systémem a nadvládou technokracie, ale obdobně jako Kosík volal po podnikových samosprávách.¹⁹³ Oba zmiňovaní, stejně jako sama strana hlasem svého akčního programu, usilovali o uvedení socialistické demokracie v život a jejím prostřednictvím chtěli dát dělnictvu skutečně politickou moc. Koncept socialistické demokracie hrál naprosto klíčovou úlohu pro všechny názorové proudy té doby a mnozí se na něj odvolávali. Nicméně je zřejmé, že se pod tímto souhrnným pojmem skrývaly rozličné projekty. Lavírování mezi dělnictvem jakožto hlavní politickou silou a nezpochybnitelnou vedoucí úlohou strany byly dvě strany téže mince, kterou lze nazvat socialistickou demokracií.

Ani strániční technokraté nezůstali pozadu a jejich vyjádření k této problematice se dostávalo čím dál více do veřejného prostoru. Za rady se v zásadě postavily oba proudy, jednalo se spíše o vyjasnění jejich složení a pravomocí.¹⁹⁴ Přímou symptomatickým příkladem je Ota Šik¹⁹⁵, a to pro oba ideové směry. Šika bychom mohli rozdělit do dvou časových úseků a zahrnout ho nejdříve k technokratickému křídlu, následně k radikálně demokratickému. Šik je také ilustrativní důkaz toho, nakolik hranice mezi proudy nebyly zcela zřetelné a jak moc se v čase mohly proměňovat.

dělnictvu, který uveřejnil časopis *Reportér*. Viz Otevřený dopis dělníkům Československa. In: *Reportér*, roč. 3, č. 19, 8.–15.5. 1968, str. 4 a 5. V něm se otevřeně hovoří o revoluci proti byrokratickému systému, která má navrátit továrny a velký majetek do rukou lidu. Vedena má být právě dělníckými radami.

Jednou věcí byly během pražského jara vznikající emancipační proudy ohrožující vedoucí úlohu strany, kterým dalo popud zejména uveřejnění akčního programu, jenž byl konec konců programem samotné KSČ. Ovšem volná ruka, jakou dostala po zrušení cenzury média, již byla pro sovětskou stranu příliš. Na stránkách tisku se skutečně vedl v některých případech otevřený boj proti straně, či chcete-li kontrarevoluce, jak toto počínání nazývala sovětská strana. Pro ni se tak neschopnost KSČ kontrolovat tiskové orgány, na kterou upozorňovali kupříkladu v tzv. varšavském dopise (*Dopis pěti komunistických a dělnických stran ústřednímu výboru KSČ*). In: *Rok šedesátý osmý v usneseních a dokumentech ÚV KSČ*. 1969, str. 238.), stala jedním z důvodů, proč nakonec přistoupila k vojenské intervenci.

¹⁹¹ Samostatnost podniků a celospolečenské zájmy. In: *Rudé právo*, roč. 48, č. 112, 23. 04. 1968, str. 3; Samospráva, nebo manažerismus? In: *Rudé právo*, roč. 48, č. 202, 23. 07. 1968, str. 5.

¹⁹² Naše nynější krize. In: *Literární listy*, roč. 1, č. 9, 25. 04. 1968, str. 3.

¹⁹³ Demokratizace a kritické myšlení. In: *Literární listy*, roč. 1, č. 11, 09. 05. 1968, str. 6.

¹⁹⁴ Nová vláda Oldřicha Černíka ustavená v dubnu se ve svém programu přihlásila k přeměně podniků na samostatné hospodářské jednotky s vlastní organizační strukturou. Centrální orgány měly nadále pouze formulovat, byť závazné, ale obecné podmínky ekonomického řízení pro činnost podniků, zabývat se výdajovou a dotační politikou státního rozpočtu a tvorbou a rozpouštěním státních rezerv. Nicméně dále přecházela pravomocí a složení rad mlčením. Viz Programové prohlášení vlády ČSSR. In: *Rudé právo*, roč. 48, č. 114, str. 3. Josef Smrkovský se v diskusi na plenárním zasedání ÚV dokonce velmi podívoval nad tím, že dělníci jsou nespokojeni pouze s třetinovým zastoupením. Viz Diskuse na plenárním zasedání ÚV KSČ. In: *Rudé právo*, roč. 48, č. 94, 04. 04. 1968, str. 2.

¹⁹⁵ Ve zmiňované vládě Oldřicha Černíka zastával Ota Šik funkci místopředsedy odpovědného za zavádění ekonomické reformy.

Šik, původně zastávající třetinovou koncepci zastoupení¹⁹⁶, se musel vyrovnávat s dilematem, jak nahradit vrstvu byrokraty dosazených činitelů v podnicích za schopnější manažery.¹⁹⁷ Tato výměna však předpokládala omezení moci státu v rozhodování uvnitř jednotlivých podniků, což muselo jeho pohled na věc poupravit. Na zasedání valného shromáždění Československé ekonomické společnosti v květnu roku 1968 již odpovědnost za rozhodující úlohu nechává na podnicích.¹⁹⁸ Odmítá snahu, aby převážnou část těchto orgánů tvořili pracovníci jmenováni ústředními orgány. Namísto toho by měly nad ředitelstvími vznikat rady pracujících s rozhodujícím podílem členů volených přímo pracujícími, s pravomocí mimo jiné přijímat i odvolávat ředitele. Vezmeme-li v úvahu ještě jeho rané dogmatické období, kdy byl inspirován Stalinem¹⁹⁹ a jeho zákonem hodnoty²⁰⁰, můžeme dokonce Šika umístit na všechny strany zmiňovaného Kovandova trojúhelníku – od původně konzervativního vrcholu, přes technokratický přístup, až nakonec po radikálně demokratického zastávce samosprávy.

Nejasnost hranic mezi vytyčenými proudy či proměna pozic aktérů v rámci nich nebyla pro období pražského jara nikterak výjimečná. Dynamika událostí, která takřka každým dnem měnila jak domácí, tak zahraničně-politické klima, nutila tyto aktéry reagovat. Navíc se pojila se směsicí osobních motivací, kariérních ambicí či ideologických vystřízlivění. Je tak velmi často obtížné přiřadit jednotlivé protagonisty do pevně daných a neměnných pozic. Neustálé zintenzivňování návrhů a debat o socialistické samosprávě donutilo stranu na přelomu května a června jednat. Vláda tudíž schválila prozatímní Zásady pro zřizování kolektivních podnikatelských orgánů v podnicích²⁰¹, které měl následovat ve výhledu několika měsíců zákon o socialistickém podniku, jež měl souhrnně vyřešit ostatní otázky a problémy s radami spojené. Zmiňované zásady však vytvořily základní směrnice pro utváření podnikových rad pracujících.²⁰² Šikovu volání po samosprávě s umenšeným zastoupením externích členů se konečně dostalo sluchu. Bylo to v jistém smyslu vítězství jeho představy o tom, jak by tyto samosprávné orgány měly vypadat.

Rady měly mít 10 až 30 členů volených z řad pracujících mimo vrcholový management. Podniky působící ve složitých tržních podmínkách či se složitou technologií výroby však měly 10-30 % členů

¹⁹⁶ Sám Ota Šik ve svých pamětech odmítá, že by byl zastáncem technokratické koncepce. Dle jeho slov od začátku usiloval o kádrovou nezávislost podniků na nadpodnikové byrokracii, k čemuž byla nutná volba a kontrola ředitelů prostřednictvím samosprávných orgánů podniku. Viz ŠIK, Ota. *Jarní probuzení - iluze a skutečnost*. 1990, str. 179. Jak ale upozorňuje Petr Kužel, Šik psal v roce 1963 o omezenosti účasti výrobců na řízení z důvodu nedostatečné znalosti a dlouhé pracovní době. Viz KUŽEL, Petr. *Pražské jaro: boj o rady pracujících, společenskou samosprávu a ekonomickou demokracii*. In: *Pražské jaro: Logika nového světa: Od reformy k revoluci*. 2022, str. 105.

¹⁹⁷ KUŽEL, Petr. *Pražské jaro: boj o rady pracujících, společenskou samosprávu a ekonomickou demokracii*. In: *Pražské jaro: Logika nového světa: Od reformy k revoluci*. 2022, str. 105-110.

¹⁹⁸ VONDROVÁ, Jitka. *Ekonomická reforma 1965-1969*. 2010, str. 303-308.

¹⁹⁹ SUK, Jiří. *Věřejné záchodky ze zlata: konflikt mezi komunistickým utopismem a ekonomickou racionalitou v předsrpnovém Československu*. 2016, str. 107-108.

²⁰⁰ Podle zákona hodnoty je trh zcela podřízen centrálnímu plánovitému řízení ekonomiky.

²⁰¹ Na tomto místě je třeba podotknout, že zásady byly projednávány po několika liniích. Musel se kladně vyslovit Ústřední výbor KSČ a paralelně s tím vláda konzultovala konkrétní podobu samospráv s ÚRO. Odbory se sice k radám stavěly vstřícně, i tak ale deklarovaly, že chtějí mít rozhodující vliv na jejich složení. Po těchto debatách byly šestého června zásady schváleny vládou, nicméně k uveřejnění z důvodu debat na nižších stupních ROH došlo v Rudém právu až 30. června. Viz ŠLOUF, Jakub. *Samosprávný socialismus v československém průmyslu, 1968–1969. Soudobé dějiny*. 2020, roč. 27, č. 1, str. 15.

²⁰² NA, f. KSČ-ÚV-02/1, sv. 72, ar. j. 90, b. 3, *Zásady pro zřizování kolektivních podnikatelských orgánů v podnicích*.

rady ustavit z externích odborníků. Nadto v podnicích v mimořádném strategickém zájmu státu mělo být až 20 % členů jmenováno státními orgány či hlavními odběrateli podniku. Interpretace těchto zásad tak mohla oscilovat mezi výlučným zastoupením zaměstnanců v radě až po jejich menšinu. Pravomoci měly sice značnou měrou zůstat v rukou vedení podniku, avšak rada by vedení a ředitele volila. Větší potíže nastala s odvoláním, na které zásady pamatovaly jen v krajních situacích typu porušování právních předpisů, nesprávné řízení podniku vedoucí k výraznému zhoršení jeho ekonomické situace apod. Oprávnění jmenovat a odvolávat bylo ještě omezeno souhlasem nadřízeného orgánu, kterým byla v té době výrobně hospodářská jednotka. Rady měly dále rozhodovat o platu a prémiech managementu a o organizačních seskupeních, jichž měl být podnik členem, či jim byla dána možnost dvoutřetinového práva veta nad velkými investičními projekty. V dalších aspektech jim byla ovšem přisouzena spíše poradní činnost, případně nutnost kontrasignace s nějakou další částí podniku či nadpodnikového vedení.

Počátkem léta se tak dostalo radám závazného základu schváleného nejvyšším stranickým vedením. V oblasti zastoupení zaměstnanců a volby vedení podniku byly radám dány široké kompetence. V samotných pravomocích byla KSČ skromnější. I tak lze říci, že podnikové rady pracujících se staly jediným emancipačním proudem pražskojarních reform, který nebyl apriori stranou odmítán, ba naopak byl podněcován. Byť podnikové rady pracujících již živelně na mnoha místech vznikaly, prozatímní zásady jim daly možnost se zásadním způsobem rozšířit.

4.4 Avia v zrcadle jara

Vraťme se však na krátkou chvíli ještě k tomu, co se odehrávalo na stránkách novin. Debaty o samosprávě se totiž nevyhnuly ani tisku, který byl dělnictvu nejbližší, totiž tisku podnikovému. V již debatovaném podniku Avia tuto funkci zastával časopis s názvem Dimitrovec. V něm nalézáme už na konci března reakci na připravovaný Akční program strany.²⁰³ Podnik se podobně jako široká společnost postavil na stranu KSČ v reformním snažení. Zástupci ÚV dokonce předali do podniku návrh připravovaného akčního programu strany ke konzultaci. Dimitrovec ve stejném čísle také poskytl možnost dělníkům vyjádřit se k celému obrodnému procesu a pokusu o demokratizaci.²⁰⁴ Samotní dělníci prozatím hodnotili snahy ÚV KSČ jako chaotické. Poukázali na fakt, že první pozornost ÚV se měla upřít právě na jednotlivé závody a přímo s dělníky konzultovat celý postup. Sami sebe vnímali jako v zásadě spolumajitele podniku, a tudíž předpokládali, že reformní kroky budou s dělníky minimálně konzultovány. Vedoucí dílny údržby v lisovně poměrně jasně dokládá skepsi dělnictva z kraje roku 1968 k obrodnému procesu a jeho slova nám ilustrují, nakolik se dělníci prozatím upínali zejména k materiálním výhodám, které mohla socialistická demokracie přinést: *„Důležité je v prvé řadě dělat, žít. To je základ veškerého úspěchu celé republiky. Co bude platné, když budu hovořit po schůzích a*

²⁰³ Akční program – a co my? In: *Dimitrovec*, 28. 03. 1968. SOA, f. AVIA s.p., 809/48-2-3, k. 165, inv. č. 1318, str. 1 a 2.

²⁰⁴ Za pravdu a právo – pro demokracii! In: *Dimitrovec*, 28. 03. 1968. SOA, f. AVIA s.p., 809/48-2-3, k. 165, inv. č. 1318, str. 3.

nebude za mnou vidět práce. To si musí každý uvědomit. Úspěch politiky je, když se lidi budou mít dobře. Potom půjdou za tím, ať bude politika jaká chce.“²⁰⁵

Reflexi mířenou na sebe samé v *Dimitrovci* učinilo i odborové hnutí. Své nedostatky, vyplývající dle jejich zástupců z byrokratického systému a direktivního určování směrů a úkolů, se rozhodlo řešit reorganizací v rámci podniku. Tyto přesuny zaměstnanců se opět zaměřují zejména na zvýšení mezd pracovníků. Předně však vystavělo tvrdou kritiku dosavadnímu působení ÚRO stejně jako počínání ve vlastních řadách. Byť zatím v nejasných konturách, přihlásily se odbory k prosazování demokratizace dovnitř sebe sama, a to v duchu tolik proklamované socialistické demokracie.²⁰⁶ Na jaře roku 1968 si odbory musely upevnit svou pozici v závodech. Jejich postavení v rámci pracovního kolektivu se nacházelo pod dvěma tlaky. Jedním vedoucím z centra státního aparátu a druhým z rodících se iniciativ rad pracujících, které měly převzít roli v zastupování zaměstnanců.

Demokratizace celospolečenská, vyjádřena v akčním programu, byla záhy následována přípravami na demokratizaci uvnitř Avie. A to v kontextu ostatních podniků poměrně časně. Již v červnu vydává vedení podniku návrh Akčního programu národního podniku Avia.²⁰⁷ Ten byl předložen zaměstnancům jako koncept, který je otevřen všem novým myšlenkám, ať už přijdou od kohokoliv z řad zaměstnanců. Navíc se předpokládalo, že bude jednotlivými úseky závodů rozpracován a konkrétní osoby za něj pak budou odpovídat. Vedení podniku tak očekávalo, že se dokument stane skutečným programem všech zaměstnanců bez výjimky. Program mířil na celou škálu odvětví, která se podniku týkala, jako byly změny ve výrobní oblasti, investiční záměry, bytová otázka zaměstnanců, rekreace pracujících atp. Dokument se samozřejmě vyjadřoval i k postavení podniku v rámci národního hospodářství. To se mělo velkou měrou osamostatnit, což byl předpoklad rozvinutí iniciativy pracujících. Členství podniku v jakémkoliv budoucím sdružení podniků bylo nově podmíněno ekonomickou výhodností a zároveň se zavazovalo smluvně vymežit takový vztah, nikoliv chápat ho jako vztah podřízeného a nadřízeného.²⁰⁸

S akčním programem podniku se také mělo změnit jeho vnitropodnikové řízení a organizace. V závislosti na využití moderní výpočetní techniky ve vnitropodnikovém řízení se měla posílit ekonomická samostatnost vnitropodnikových jednotek a následně se měl celý výrobní proces decentralizovat.²⁰⁹ Mimo tuto vnitropodnikovou samosprávu se vedení přihlásilo i k demokratizaci Avie. Ve větší míře se mělo začít uplatňovat konkurzní řízení pro výběr vedoucích pracovníků. Fakt, že pracující se stali nejen zaměstnanci, ale i socialistickými výrobci a spolupodnikateli, vedl k tomu, že musela být rozšířena jejich účast na řízení. Zajištění této role nově připadlo radě pracujících jako představiteli demokratické podnikové samosprávy.²¹⁰ Mezi její úkoly prozatím mělo spadat vytváření stanovisek ke koncepci rozvoje podniku, zaměření investiční činnosti, rozdělování hrubého důchodu,

²⁰⁵ Za pravdu a právo – pro demokracii! In: *Dimitrovec*, 28. 03. 1968. SOA, f. AVIA s.p., 809/48-2-3, k. 165, inv. č. 1318, str. 3.

²⁰⁶ Demokracie v odborech. In: *Dimitrovec*, 16. 05. 1968. SOA, f. AVIA s.p., 809/48-2-3, k. 165, inv. č. 1318, str. 1 a 2.

²⁰⁷ SOA, f. AVIA s.p., 809/47-2-5, k. 73, inv. č. 543, Akční program národního podniku AVIA – návrh.

²⁰⁸ Tamtéž, str. 11.

²⁰⁹ Tamtéž, str. 10.

²¹⁰ Tamtéž, str. 16.

opatřením týkající se systému řízení a organizace a roční závěrečné bilanci podniku. Rada však v návrhu dostala i zásadní rozhodovací pravomoci, které se týkaly jmenování a odvolávání ředitele podniku (případně jmenování a odvolání náměstků na návrh ředitele), schvalování výše platu a podílu na hospodářských výsledcích ředitele a celkovou výši odměn jeho náměstků přesahující pevný základ a rozhodování o statutárních otázkách (např. členství ve sdruženích). Odpovědná v tomto konání měla být celému kolektivu pracujících.²¹¹ Avia se tak již v červnu přihlásila k plánu vytvoření samosprávy s poměrně rozsáhlými pravomocemi. Tento návrh dal pak základ novému směřování Avie z podzimu roku 1968.

²¹¹ SOA, f. AVIA s.p., 809/47-2-5, k. 73, inv. č. 543, str. 17, Akční program národního podniku AVIA – návrh.

5. Zřízeno, ne zplnomocněno

5.1 Léto budování, léto brždění

Ustavování rad pracujících na základě vládních rámcových zásad mělo být vytvářeno v nejužší součinnosti s ROH.²¹² Odborové orgány si tak ponechávaly poměrně silné pravomoci, mezi které patřila zejména organizace a příprava voleb členů rady pracujících. Byť na sobě byly formálně odbory a rady nezávislé, fungovala mezi nimi úzká spolupráce, avšak bez jasně dané hierarchie. Vztah těchto dvou orgánů v rámci mocenského uspořádání tak byl v soustavném napětí.

V červnu uspořádalo ÚRO konferenci, na které přijalo dokument s názvem „*Odbory a socialistický podnik*“.²¹³ V něm se snažilo nastítnit budoucí uspořádání mezi podnikovými radami, odborovými orgány a vedením podniku a zároveň samo sebe obhájit jako nezávislého činitele, nikoliv převodovou páku režimu. Cesta k tomu měla vést skrze principiální obhajobu práv pracujících, od které se za poslední dekády odklonily. Tak se odbory například přihlásily k právu na spolurozhodování společně s managementem, které by redukovalo zvládní vedení podniku při rozhodování o záležitostech týkajících se zaměstnanců. Ve vztahu k podnikovým radám pracujících zdůrazňovaly své právo na organizaci voleb, výběr kandidátů, vyjádření se ke kandidátům zvnějšku podniku či ke jmenování ředitele radou. Navíc si chtěly přiřknout možnost vetovat platnost významných rozhodnutí rady a tím tato rozhodnutí pozdržet. Kombinace všech těchto pravomocí by vytvořila z odborů velmi vlivnou nátlakovou skupinu v rámci podniku a v určitých momentech rozhodování by se posunuly nad podnikové rady pracujících. A to i přes fakt, že se otevřeně hlásily k samosprávné koncepci vyjádřené ve vládních zásadách. V podstatě se tedy projevovala snaha odtrhnout rady od autority vedení podniku, avšak zároveň zachovat velmi významný vliv odborů na ně.

Vztah těchto dvou orgánů tím však nebyl nijak výrazně objasněn. Odbory si zachovávaly moc v oblasti práv pracujících a hájení jejich zájmů. Rady měly začít fungovat jako náhrada státu v oblasti správy výrobních prostředků. V podstatě se jednalo o otázku toho, kdo bude zastupovat pracující. Bylo tedy nutno, aby zaměstnanci měli platformu, skrze kterou by o těchto výrobních prostředcích rozhodovali.²¹⁴ Touto platformou měly být právě rady, avšak na ně si chtěly odbory zachovat co největší vliv. Nastala tak podobná situace jako ve vztahu rad a strany. Samotná existence rad mocensky ohrožovala tyto paralelní struktury, a tudíž se snažily jakékoliv vlivové ambice již od počátku krotit. Přesnější vymezení těchto vztahů měl v budoucnu řešit zákon o socialistickém podniku.

Odbory si nakonec zachovaly velmi silný vliv na rady a tomu zdaleka nejvíce dopomohl prostý fakt, že drtivá většina všech pracujících v nich byla zastoupena. Neexistovala tudíž jiná takto silná organizace

²¹² Demokratizace řízení podniků. In: *Rudé právo*, roč. 48, č. 179, 30. 06. 1968, str. 1 a 3.

²¹³ Nástin programu revolučního odborového hnutí. In: *Práce*, roč. 24, č. 164, 05. 07. 1968, příloha.

²¹⁴ KOVANDA, Karel. *Zápas o podnikové rady pracujících 1968-1969*. 2014, str. 90.

pracujících, která by mohla rady zakládat.²¹⁵ A tak rivalita nutně ustoupila do pozadí a tyto dvě organizace fungovaly spíše na základě kooperace. Dokument *Odbory a socialistický podnik* vyjádřil odborářské stanovisko na tuto problematiku a vládní zásady zase stanovisko strany. Nutno však podotknout, že souběžně s těmito dokumenty už se vytvářely rady pracujících také živelně, byť ve velmi malém počtu. Jedním z důvodů, proč tomu tak bylo, byl i fakt, že vládní zásady zaváděly pouze tři termíny vzniku rady pracujících, přičemž jeden připadl na den následující po dni uveřejnění dokumentu v tisku.²¹⁶ Dalšími byly 1. říjen roku 1968 a 1. leden roku 1969. Z tohoto důvodu jich vzniklo během léta jen asi 20, nicméně se do konce roku počítalo až s 350.²¹⁷ Krom výše zmíněných listin ze strany státu či odborů se však mimořádně důležitým staly právě postupy podniků při zakládání rad pracujících, které nehledaly oporu v oficiálních doporučeních.

Z nich je třeba jmenovat dva zásadní případy, jež se staly vzorem pro mnoho dalších rad pracujících. Jedním byla Škoda Plzeň²¹⁸, tím druhým pak ČKD, závod W.Piecka.²¹⁹ Zatímco vládní zásady zdůrazňovaly nejpříměji technokratický model, zde mluvíme o radikálně demokratické cestě samosprávy. Výhodou těchto podniků bylo, že zkušenosti mohly čerpat jak z dřívější tradice samosprávných koncepcí v českém kontextu, tak ze zahraničních příkladů, jak bylo popsáno výše. V těchto podnicích byly zásadním způsobem předány do rukou rad pravomoci související s rozdělením příjmů mezi odměny a zisk či vnitřní organizací podniku, na které se prozatím pamatovalo v souvislosti s vedením podniku. Takto široké pravomoci přesunuté na zaměstnance podniku byly předzvěstí politizace podnikových rad na podzim, v čele které, ne náhodou, stály právě zmiňované podniky.

V létě roku 1968 se rady těšily široké podpoře napříč společnostmi i institucemi, a proto na jejich zavádění panovala rozsáhlá shoda. Na tomto místě je však také potřeba zmínit, že ustavování rad, na které měli vliv různí aktéři na různých místech, se do značné míry lišilo v motivacích těchto aktérů. Pro část strany propagující hospodářskou reformu znamenaly rady pracujících možnost zbavit se zkostnatělého byrokratického centralismu, což byla v zásadě motivace společná všem jejím proponentům. Společně s odbory však musela mírnit vliv, který byl radám propůjčen, jelikož ohrožovaly její vedoucí úlohu, podobně jako ohrožovaly vlivovou úlohu odborů mezi zaměstnanci. Nadto se ale rady v jednotlivých případech staly například platformou, skrze kterou posilovali svou moc ředitelé vůči byrokracii.²²⁰ Jinde mohly rady sloužit jako kariéerní výtah pro management.²²¹ A samozřejmě pro nemalou část aktérů byly naplněním ideálu socialistické demokracie v praxi.²²²

²¹⁵ KOVANDA, Karel. *Zápas o podnikové rady pracujících 1968-1969*. 2014, str. 91.

²¹⁶ Demokratizace řízení podniků. In: *Rudé právo*, roč. 48, č. 179, 30. 06. 1968, str. 1 a 3.

²¹⁷ KOVANDA, Karel. *Zápas o podnikové rady pracujících 1968-1969*. 2014, str. 99.

²¹⁸ FIŠERA, Vladimír Claude. *Workers' Councils in Czechoslovakia: Documents and essays 1968-69*. 1978., str. 36-39.

²¹⁹ Tamtéž, str. 39-47.

²²⁰ ŠLOUF, Jakub. Samosprávný socialismus v československém průmyslu, 1968–1969. *Soudobé dějiny*. 2020, roč. 27, č. 1, str. 17.

²²¹ Tamtéž, str. 18.

²²² Když odhlédneme od intelektuálů, o kterých tu již byla řeč, můžeme zmínit například Rudolfa Slánského ml., který jakožto zaměstnanec propagoval zřizování rad v podniku ČKD. Dle něj byla samospráva uskutečněním práva všech pracujících spravovat podniky, ve kterých pracují. Viz Proč jsme založili přípravný výbor samosprávy pracujících. In: *Rudé právo*, roč. 48, č. 157, str. 3.

Ovšem s rozdělením na technokratický směr, který je institucionalizovaný v odborech či státním aparátu, proti radikálně demokratickému proudu, vyrůstajícímu přímo z podniků, si v létě roku 1968 nevystačíme. Faktem bylo, že celá šedesátá léta byla spojena s vědecko-technickou revolucí a s obratem k technokratickému řízení, který kladl důraz na odbornost. Mnoho skepse k radikálně demokratickému řešení vyvěralo z obavy o propuknutí anarchie. To mělo své opodstatnění. Argument toho, že ve chvíli, kdy předáme národní hospodářství do rukou nekvalifikovaných dělníků, tak ho prakticky zničíme, měl samozřejmě své opodstatnění. Navíc část radikálních demokratů poukazovala na fakt, že nelze implementovat hospodářskou demokracii bez demokracie ve všech sférách společnosti.²²³ Další část argumentace však nesla své jádro v expertním diskurzu té doby a orientaci na hledání objektivně nejspokojenějších lidí. Klima pozdních šedesátých let tak zrodilo novou postavu – socialistického podnikatele, manažera. Právě jeho měl stát zmocnit ve sféře svých vlastnických funkcí, což bylo obhajováno jeho kompetencemi. Tyto kompetence měly pak zásadně předčít shora nařízený plán a zefektivnit tak celý proces skrze vědecké manažerské rozhodování. Přenesení vlastnických funkcí pak mělo svůj důsledek v jeho mocenském postavení, které nutně upozadilo dělnictvo a jeho demokratizační potenciál.²²⁴

Boj o podnikové rady pracujících tak v určitém smyslu rušil dichotomii demokratizačně orientované společnosti, popřípadě reformních politiků, stojící proti zkosnatělé byrokracii podporované sovětskou stranou, která se snažila demokratizačním tendencím zabránit. Příběh rad pracujících je daleko komplexnějším jevem, který v sobě prolíná demokratizační atmosféru, technokratickou revoluci i otázku vedoucí úlohy strany, aniž by jasně dokázal zaškatulkovat jednotlivé segmenty společnosti do pevně daných pozic.

Dynamika vztahu odborů, rad pracujících a stranou v letních měsících však ani zdaleka nedosahovala dynamiky událostí mezi stranou, společností a mezinárodními aktéry, kterou obvykle nazýváme pražským jarem. Události počátku roku a jara jako byla výměna ve stranickém vedení, výměna prezidenta, vznik akčního programu nebo zrušení cenzury daly možnost vzniknout aktivitám nejrůznějšího druhu. V letních měsících pak všechny tyto spontánní aktivity nabývaly masového rozsahu. Všenárodní charakter hnutí pražského jara se projevil i v manifestu *Dva tisíce slov*, který byl otištěn 27. června ve čtyřech novinách zároveň. Jednalo se o deník *Práce*, *Zemědělské noviny*, *Mladou frontu* a *Literární noviny*.²²⁵ Text podněcoval masovou angažovanost obyvatel, která měla dovršit reformní snažení roku 1968.²²⁶ Mimo jiné se otevřeně obracel k dělnictvu, které díky mocenské zvlášti aparátu komunistické strany dosud v ničem nerozhodovalo. A právě to se mělo změnit.

Na rozhodnutí dělnictva dle textu závisela kvalita příští demokracie. Zahájení výměny bývalých kádrů mělo začít právě v podnicích. Ty totiž k takovému kroku měly nástroj – podnikové rady. Skrze ně měli

²²³ KOVANDA, Karel. *Zápas o podnikové rady pracujících 1968-1969*. 2014, str. 97.

²²⁴ SOMMER, Vítězslav; SPURNÝ, Matěj a MRŇKA, Jaromír. *Řídit socialismus jako firmu: technokratické vládnutí v Československu, 1956-1989*. 2019, str. 96-98.

²²⁵ PITHART, Petr. *Osmadesátý*. 1990, str. 71.

²²⁶ Dva tisíce slov. In: *Literární listy*, roč. 1, č. 18, 27. 06. 1968, str. 1 a 3.

dělníci dosadit své přirozené vůdce, lidi schopné a čestné bez ohledu na stranickou příslušnost. Tuto otevřenou výzvu dělníkům k akci můžeme číst jako předzvěst podzimní politizace samospráv. Text se však neobracel proti KSČ a jejímu reformnímu kurzu vyjádřenému akčním programem. Ba naopak podporoval stranu jako vykonavatele demokratické revoluce. I tak se v očích bratrských států stal politickou platformou kontrarevoluce.²²⁷

Své obavy o politické směřování Československa vyjádřili zástupci Bulharska, Maďarska, NDR, Polska a SSSR v listině, která vešla v širší povědomí jako tzv. varšavský dopis.²²⁸ Obavy nezmiřňoval ani fakt, že se komunistická strana zbavila své kontroly nad tiskovými orgány a díky tomu bylo *Dva tisíce slov* uveřejněno hned v několika periodikách najednou. Dopis odeslaný 15. července československému stranickému vedení učinil definitivní přelom v řešení situace v Československu ze strany Východního bloku. Události pražského jara, které již silně znepokojovaly sovětské vedení, formuloval jako záležitost týkající se celého komunistického bloku, neboť panovala obava, aby se zmiňovaná kontrarevoluce nerozšířila do dalších zemí. Strach z toho, že komunistická strana ztratila svou vedoucí úlohu ve společnosti, otevřel alternativu politického řešení situace, totiž řešení vojenské, ke kterému nakonec o pár týdnů později sovětský blok přistoupil. Odvrátit tento vývoj nepomohla ani odpověď na dopis ze strany KSČ²²⁹, ve které odmítá vznik kontrarevoluce v zemi či ohrožení vedoucí úlohy strany a hlásí se k socialistické demokracii a akčnímu programu.²³⁰ Při čtení dopisu se však člověk neubrání dojmu, že vedení strany vážnost situace zkrátka nepochopilo.

Toto směřování jen stvrdila schůzka v Čierne nad Tisou, při které Alexander Dubček učinil dílčí ústupky sovětskému vedení, na základě kterých byla podepsána v Bratislavě vzájemná dohoda.²³¹ Nicméně ty nejdůležitější body, které po československé straně sovětské vedení vyžadovalo, nebyly dle jejího soudu splněny.²³² Mezi ně patřil zejména zákaz některých klubů a spolků, převzetí médií či určité personální obměny. Stranické vedení a zejména Dubček se stále upínal k mimořádnému sjezdu strany, který se měl konat v září, a který měl vyřešit mnoho palčivých otázek. Ten však již nestihl být uskutečněn před invazí vojsk Varšavské smlouvy v noci z 20. na 21. srpna. V literatuře se zpravidla setkáme s tím, že tímto aktem bylo pražské jaro ukončeno. Nicméně pro dělnictvo, slovy Vladimíra Fišery, začíná až na podzim.²³³

²²⁷ *Dopis pěti komunistických a dělnických stran ústřednímu výboru KSČ.* In: *Rok šedesátý osmý v usneseních a dokumentech ÚV KSČ.* 1969, str. 238.

²²⁸ Tamtéž, str. 236-241.

²²⁹ *Zpráva ze schůze předsednictva ÚV KSČ 17. července 1968.* In: *Rok šedesátý osmý v usneseních a dokumentech ÚV KSČ.* 1969, str. 243-250.

²³⁰ Podnikové rady pracujících jsou v dopise zmíněny jakožto jedna z vymožeností nové socialistické soustavy, o kterou se strana zasadila. Viz tamtéž, str. 247.

²³¹ *Prohlášení komunistických a dělnických stran socialistických zemí.* In: *Rok šedesátý osmý v usneseních a dokumentech ÚV KSČ.* 1969, str. 263-267.

²³² *Stenografický záznam sovětské strany ze schůzky „pětky“ v Moskvě, na níž byl vysloven souhlas s „poskytnutím okamžité vojenské pomoci socialistickému Československu“.* 1968, 18. srpen, Moskva. Dostupné z: <http://www.68.usd.cas.cz/files/dokumenty/edice/818.pdf>, str. 1 a 2.

²³³ FIŠERA, Vladimír Claude. *Workers' Councils in Czechoslovakia: Documents and essays 1968-69.* 1978., str. 11.

5.2 Dynamika podzimu

Plánovaný XIV. sjezd strany se nakonec uskutečnil, byť již ve zcela jiných kulisách, než si jeho delegáti představovali. Dva dny po invazi se sešli v pražských Vysočanech pod ochranou lidových milicí bez té části předsednictva, která byla odvlčena do Moskvy. Zde si silnou pozici podrželi reformní komunisté.²³⁴ Sjezd měl sloužit jako výchozí bod pro realizaci širšího programu. Mimo nového vymezení úlohy komunistické strany či občanských svobod byla na pořadu dne i obměněná ekonomická politika. Ta měla zahrnovat rady pracujících a další formy samosprávy a omezit tak ekonomické modely spojené výlučně s byrokracií.²³⁵ Sjezd se také otevřeně přihlásil ke státu dělníků. Ten měl být charakterizován zastupitelským systémem demokracie a propojením přímé a nepřímé demokracie. Vytyčený cíl byl posílení účasti člověka na rozhodování a spravování věcí sebou samým ať už v podniku nebo v soukromí. Tímto způsobem měl stát dospět ke skutečně socialistické demokracii a vyřadit z provozu dosud rozšířený represivní aparát. Lidé měli přestat být ovládáni a měli se začít skutečně podílet na správě věcí.²³⁶ Sjezd však neměl čas se šířeji těmito otázkami zabývat. Soustředil se zejména na volbu nového ústředního výboru. V pozici prvního tajemníka potvrdil Alexandra Dubčeka a přihlásil se k jím nastolené linii. Pod nátlakem Moskvy však byl záhy sjezd prohlášen za neplatný, oficiálně kvůli neúčasti slovenských činitelů.²³⁷

Jak bylo již naznačeno, rady nebyly mezi důvody, které k invazi vedly. Tudiž přímý vliv na ně neměla, na rozdíl od zastavení činnosti klubů jako KAN či K 231, popřípadě zamezení pokusu o vznik sociálně demokratické strany.²³⁸ Mimo to byla zavedena určitá personální obměna uvnitř strany včetně odvolání Oty Šika.²³⁹ Nicméně některé z procesů, jako byly například rehabilitace či příprava federalizace, pokračovaly dále. Mezi ně patřila i ekonomická reforma přímo s radami spojená. Zároveň se stále držela linie akčního programu a s ním související nastolení socialisticky demokratického kurzu. Nadále však neexistoval právní rámec pro podnikové samosprávy, jelikož se na zákonu o socialistickém podniku stále teprve pracovalo. Vliv na rady více než s invazí souvisel s faktem celkové proměny politické atmosféry posrpnového období. Obhájcům byrokracie byla vlita čerstvá krev do žil a ti začali konat.

Předseda vlády Černík, který nikdy nebyl velkým zastáncem samosprávné koncepce, sice dále podporoval zavádění ekonomické reformy, ale v září na plenární schůzi Národního shromáždění již začal hovořit o rozvažování experimentu, kterým pro něj bylo zavádění rad pracujících v podnicích.²⁴⁰

²³⁴ SKILLING, Gordon H. *Czechoslovakia's interrupted revolution*. 1976, str. 766.

²³⁵ DOLACK, Pete. Workers' Councils in the Prague Spring. *Socialism and democracy*. 2018, roč. 32, č. 2, s. 25, str. 44.

²³⁶ FIŠERA, Vladimír Claude. *Workers' Councils in Czechoslovakia: Documents and essays 1968-69*. 1978., str. 32.

²³⁷ BROWN, Archie. *Vzestup a pád komunismu*. 2011, str. 482.

²³⁸ Podrobněji k tématu viz HOPPE, Jiří. *Opozice '68: sociální demokracie, KAN a K 231 v období pražského jara*. 2009.

²³⁹ Šik podal svou demisi z pozice místopředsedy vlády pod nátlakem a v nepřítomnosti prostřednictvím velvyslanectví. Tou dobou se nacházel v Bělehradě, odkud se následně uchýlil do exilu v Basileji. Viz ŠIK, Ota. *Jarní probuzení - iluze a skutečnost*. 1990, str. 210-211. Pro KSČ byla tato skutečnost navýsost citlivá, a proto nechávala Šika v zahraničí soustavně sledovat a poměrně často předsednictvo jednalo o jeho aktivitách. Viz např. NA, f. KSČ-ÚV-02/1, sv. 87, ar. j. 137, b. 18, Informace o pobytu s. Šika v zahraničí; NA, f. KSČ-ÚV-02/1, sv. 92, ar. j. 154, b. 1, Zpráva komise ÚV KSČ pro objasnění otázek souvisejících s pobytem s. Oty Šika v zahraničí; NA, f. KSČ-ÚV-02/1, sv. 91, ar. j. 149, b. k inf. 1, Dopis s. O. Šika.

²⁴⁰ Prohlášení vlády k současné situaci. In: *Rudé právo*, roč. 48, č. 254, 14. 09. 1968, str. 2.

Tento postup měla vláda ústy jejího předsedy zhodnotit a na základě toho si určit další směřování. A přesně na tato slova vláda také navázala. 24. října vydala prostřednictvím Lubomíra Štrougala dokument, ve kterém prohlásila rady pracujících za pouhý experiment a nedoporučila jejich další rozšiřování.²⁴¹ Tento krok vyvolal na řadě míst znepokojivé reakce v průmyslových podnicích po celé republice, takže byl nakonec Černík nucen slova v textu obsažená mírnit. Jednalo se prozatím o nejsilnější pokus zbavit se rad pracujících. ÚRO nakonec zasáhla, ale poměrně dlouho vyčkávala. Až počátkem listopadu konfrontovala předsedu vlády s tímto prohlášením. Ten začal tvrdit, že se jednalo o pouhé nedorozumění. Vláda prý měla na mysli podle Černíka pouze soustředění se na malý vzorek podniků, skrze který by pak získala zkušenosti pro správné rozšiřování podnikových orgánů pracujících.²⁴²

Takový frontový útok byrokracie však poukázal na jeden důležitý fakt, který měla invaze za následek, a který byl následován již zmíněnou politizací rad v podzimních měsících. Invaze totiž ukončila možnost střední cesty. Technokraté se tak dostávali pod stále větší tlak z obou stran spektra. Čelili protireformním útokům ze strany byrokracie a zároveň tlaku na radikalizaci demokratických požadavků, aby vůbec nějakým způsobem započaté reformy pokračovaly. Fakticky se tak jednotlivé strany trojúhelníku, o kterých byla řeč, musely jasně vyprofilovat buďto radikálně demokratickým či byrokraticko-centralistickým, či chcete-li konzervativním směrem.

Jak ustupovala technokratická pozice, vyjasňoval se souboj o budoucnost samosprávy jako takové. Pro rady bohužel nezbyl takřka žádný jejich zastánce uvnitř stranického vedení. Po emigraci Šika byl posledním solitérem radikálního demokrata po invazi ve vládních kruzích Josef Smrkovský.²⁴³ Zbytek vedení strany se usídlil na byrokratické straně spektra. Kombinace těchto faktorů znamenala akceleraci vzniku rad. Do konce roku 1968 se podnikové rady ustavily asi v padesáti podnicích a ve stovkách dalších vznikaly přípravné výbory.²⁴⁴ Někteří z podporovatelů samosprávy si totiž uvědomili, že rady mohou představovat velmi výhodný nástroj, díky němuž je možné vzdorovat opětovnému mocenskému posilování centrálního aparátu, které nastalo po invazi. Jiní tím otevřeně demonstrovali, že jejich podnik podporuje polednové stranické vedení, které se ocitalo pod stále větším tlakem.²⁴⁵ Motivace vzniku rad se opět trochu proměnila. A ruku v ruce s touto proměnou šla nutně i jejich politizace.

²⁴¹ ŠLOUF, Jakub. Samosprávný socialismus v československém průmyslu, 1968–1969. *Soudobé dějiny*. 2020, roč. 27, č. 1, str. 40-41.

²⁴² Hlavní cíl – péče o pracující. In: *Práce*, roč. 24, č. 325, 06. 12. 1968, str. 4 a 5.

²⁴³ Smrkovský se těšil i široké podpoře obyvatelstva, proto také zůstal ve funkci předsedy Národního shromáždění až do přelomu let 1968 a 1969. Jeho oblibu dokládá i fakt, že proti jeho odvolání protestovalo v listopadu studentstvo. K nim se v prosinci navíc připojil odborový svaz kovodělníků a společně se studenty uzavřeli dohodu o spolupráci, ve které zdůrazňovali mimo jiné nutnost projednání alternativního modelu hospodářství s dělnictvem či urychlení schválení zákona o socialistickém podniku. Byl to velmi zajímavý moment spojení dělníků a studentů, který nebyl během pražského jara, potažmo následujícího období po invazi, zcela ojedinělý. Viz FIŠERA, Vladimír Claude. *Workers' Councils in Czechoslovakia: Documents and essays 1968-69*. 1978., str. 102-104.

²⁴⁴ VANČURA JIŘÍ. *Naděje a zklamání: Pražské jaro 1968*. 1990, str. 46.

²⁴⁵ ŠLOUF, Jakub. Samosprávný socialismus v československém průmyslu, 1968–1969. *Soudobé dějiny*. 2020, roč. 27, č. 1, str. 41-42.

Na tomto místě je však potřeba zmínit ještě jeden faktor, který byl pro rady velmi důležitý. Těšily se totiž široké podpoře. Stav hospodářství v srpnu roku 1968 hodnotilo podle výzkumu Ústavu pro výzkum veřejného mínění ČSAV uveřejněného v deníku *Práce* jako kritické s možností zlepšení 50 % respondentů a jako vážné dalších 36 % respondentů.²⁴⁶ Ovšem co se týče rad, tak se zřizováním dle průzkumu souhlasilo 53 % dotázaných a pouze desetina veřejnosti se zřizováním nesouhlasila. Přičemž největší míra souhlasu se objevila ve skupinách kvalifikovaných dělníků, techniků a hospodářských či duševních pracovníků.²⁴⁷ Široká veřejnost tak viděla v radách jednu z cest z nedobré hospodářské situace.

Pokud se podíváme přímo do závodů, tak v nich oscilovala podle jednotlivých skupin podpora zakládání rad pracujících ve všech podnicích mezi 66-97 %.²⁴⁸ Rady jako jeden z reformních projektů roku 1968 byl v takové přízni výjimkou. Je třeba mít na paměti, že i během bouřlivého období změn o jiných emancipačních proudech typu K231, KAN či sociálních demokratů nepanovalo ve společnosti nějaké širší povědomí. Spíše se tyto projekty upínaly k úzkému okruhu intelektuálů či zmínkám na stránkách novin. Ovšem podnikové rady pracujících byly pro široký lid něčím, co mohli zakusit každý den ve svém zaměstnání, něčím, co jim bylo blízké.

Samosprávy začaly v pozdních měsících roku 1968 postupně čím dál více spolupracovat se spřátelenými intelektuály či politiky a pořádat konference s odborníky v oblasti teorie řízení. Zároveň však koordinovaly postup i mezi sebou. Neformálním centrem, kolem kterého se soustředilo toto hnutí rad, se stala Škoda Plzeň.²⁴⁹ V tomto podniku se obecně implementaci demokratických prvků dařilo. Měl již vlastní volební řád²⁵⁰, na základě kterého bylo v září do podnikové rady voleno.²⁵¹ V Plzni už rada také vybírala nového ředitele konkurzem.²⁵² Ani značná oblíbenost plzeňské samosprávné zkušenosti ovšem nic nemění na faktu, že se některé aspekty této demokratizace ukázaly jako neúčinné. Ve chvíli, kdy se v Plzni rozhodovalo o složení vrcholového managementu a přestala spolupracovat podniková rada se stranickými organizacemi, se dostala do rozporu snaha o kádrové jmenování proti uskutečnění výběru

²⁴⁶ Realistický pohled. In: *Práce*, roč. 24, č. 230, 20. 08. 1968, str. 1.

²⁴⁷ Pro skutečnou samosprávu. In: *Práce*, roč. 24, č. 223, 13. 08. 1968, str. 4.

²⁴⁸ BARTA, Miloš. K pojetí podnikových rad pracujících. *Politická ekonomie*. 1969, roč. 17, č. 1, str. 705.

²⁴⁹ ŠLOUF, Jakub. Samosprávný socialismus v československém průmyslu, 1968–1969. *Soudobé dějiny*. 2020, roč. 27, č. 1, str. 42.

²⁵⁰ Z prozatímního volebního řádu. In: *Odborář*, roč. 21, č. 16, 25. 07. 1968, str. 9 a 10.

²⁵¹ Důležité je zmínit i výsledek těchto voleb. Jak upozorňuje Petr Kužel, konečné hlasování vyvrátilo obavy a námitky spojené s nekompetencí, prosazováním pouze krátkodobých zájmů pracujících či tvrzením, že nově zvolená rada nebude mít na efektivitu podniku vliv. Výsledky a následné hospodaření ukázaly opak. Zvolení byli povětšinou vzdělaní lidé z řad technické inteligence. Ani obava o zastoupení komunistů se neukázala jako oprávněná, neboť nakonec zastupovali dvě třetiny členů rady. A nadto se po volbách ukázalo hospodaření jako velmi efektivní. Viz KUŽEL, Petr. *Pražské jaro: boj o rady pracujících, společenskou samosprávu a ekonomickou demokracii*. In: *Pražské jaro: Logika nového světa: Od reform k revoluci*. 2022, str. 121-122. Právě široké zastoupení komunistů v radách svým způsobem proměnilo prosazování vedoucí úlohy strany. Statuty rad pracujících sice deklarovaly v mnoha případech nezávislost členů samosprávy na jakékoli organizaci, nicméně fakt, že byli členové strany tak hojně zastoupeni, dával možnost prosazování zájmů KSČ. Vedoucí úloha během pražského jara již neměla být vymáhána nátlakem, nýbrž měla vycházet z autority strany a aktivit komunistů. Stále však měli členové povinnost uposlechnout usnesení nadřízených orgánů. Členové samospráv tak často dostávali od svých nadřízených ústní doporučení. Princip vedoucí úlohy strany nezanikl, jeho direktivní mechanismus byl však nahrazen vyjednáváním. Viz ŠLOUF, Jakub. Samosprávný socialismus v československém průmyslu, 1968–1969. *Soudobé dějiny*. 2020, roč. 27, č. 1, str. 30.

²⁵² KOVANDA, Karel. *Zápas o podnikové rady pracujících 1968-1969*. 2014, str. 119.

konkurzem. Tento spor, který se vlekl takřka půl roku, ukazuje, že systém obsazování vedoucích funkcí již nebyl ryze direktivní. Ovšem v porovnání s kádrovou praxí, do té doby praktikovanou, se ukázal jako zoufale neúčinný.²⁵³

Řada podniků se však začala na plzeňskou radu pracujících obracet s prosbami o konzultace a snažila se kopírovat její model. Síť spolupracujících samospráv se rozšiřovala v zásadě po celé republice, čemuž pomáhala velká publicita, která byla se západočeským příkladem spojena.²⁵⁴ Je třeba dále zmínit, že tento podnik zaměstnával téměř padesát tisíc pracovníků a plnil množství významných zahraničních zakázek i pro Sovětský svaz. Dále se z něho rekrutovalo mnoho vysokých funkcionářů, takže provázanost s hospodářskou politikou byla tradiční. Plzeň tak splňovala hned několik předpokladů pro to, aby se stala neformálním centrem samospráv v Československu. Podnik disponoval prostředky i kontakty k tomu, aby mohl zahájit politickou kampaň za definitivní legalizaci samospráv.²⁵⁵ Na sklonku podzimu tak začíná budování neformální sítě, která má zahájit to, co je v nitru myšlenky samosprávy podniků jako takové. Totiž politický moment. Rady se tak snaží v měsících následujících po invazi naplnit podstatu leninské socialistické demokracie, jak jsme ji nastínili v první kapitole. A podobně jako v první kapitole se jim nakonec přechod k praxi stane osudným.

5.3 Avia experimentuje

Pojďme ale ještě krátce odbočit od plzeňské politizace k tomu, co se dělo v pražské Avii. V ní se totiž podzim stal také obdobím těch nejdůležitějších změn ve vztahu k samosprávám. Na základě debatovaného návrhu akčního programu podniku v minulé kapitole byl tento program v červenci schválen a vydán.²⁵⁶ Řešit měl základní záměry podniku v rozvoji jeho technické a výrobní základny, nejdůležitější otázky pracovního prostředí a sociálního postavení všech zaměstnanců a předně zvýšení účasti pracujících na řízení. Ve vztazích ředitelství podniku k podřízeným závodům bylo deklarováno posílení účasti jednotlivých závodů na rozhodování o zásadních otázkách podnikové politiky, a to prostřednictvím jejich zástupců v řídicím orgánu podniku, totiž radě pracujících.²⁵⁷ V původním návrhu tato věta zazněla prakticky totožně s vypuštěním dvou klíčových slov. A to byly právě rada a pracujících. Mezi červnem a červencem si tak podnik pravděpodobně jasně vymezil, co bude jeho řídicím

²⁵³ ŠLOUF, Jakub. Samosprávný socialismus v československém průmyslu, 1968–1969. *Soudobé dějiny*. 2020, roč. 27, č. 1, str. 38–40.

²⁵⁴ Plzeňská zkušenost se samosprávou byla na stránkách novin probírána s opravdu silnou pravidelností. Viz například Jde o demokratickou správu. In: *Odborář*, roč. 21, č. 19, 19. 09. 1968, str. 8 a 9. nebo Škodovka zbrojí na rady pracujících. In: *Práce*, roč. 24, č. 210, 31. 07. 1968, str. 1.

²⁵⁵ ŠLOUF, Jakub. Samosprávný socialismus v československém průmyslu, 1968–1969. *Soudobé dějiny*. 2020, roč. 27, č. 1, str. 42–44. Dokladem tohoto vlivu byly i časté návštěvy čelných politiků země. V září kupříkladu hned dvakrát navštívil škodováků prezident republiky Ludvík Svoboda, kterému vyjádřili zaměstnanci svou jasnou podporu. Viz Na podporu škodováků můžete vždy spoléhat! In: *Práce*, roč. 24, č. 249, 12. 09. 1968, str. 1 a 3.

²⁵⁶ SOA, f. AVIA s.p., 809/47-2-5, k. 73, inv. č. 543, Akční program národního podniku AVIA.

²⁵⁷ Tamtéž, str. 13.

orgánem.²⁵⁸ Ve složitě hierarchii všech možných institucí té doby, jež se snaží tato práce postihnout, by nemuselo být zcela zřetelné, kdo vlastně podnik řídí. Akční program tohle vyjasnil.

Dokument zůstal v zásadě věrný svému předchůdci, přičemž se lišil pouze v jemných nuancích, které se někdy mohou zdát až komické. Původní návrh například hovoří o „*současném uspokojivém stavu v organizaci i řízení*“.²⁵⁹ Stačil měsíc a uspokojivý stav v organizaci a řízení se dle Akčního programu strany stal stavem „*neuspokojivým*“.²⁶⁰ Zásadních změn se ale dostalo výběru vedoucích pracovníků podniku. Na rozdíl od původního návrhu byla nově zakotvena věta, že „*každý pracovník musí mít stejné možnosti být jmenován do vedoucích funkcí*“. Přičemž rozhodujícím kritériem byly schopnosti a délka zaměstnání.²⁶¹ Avia nově otevřela cestu ke kariéernímu stoupaní teoreticky každému zaměstnanci v podniku. Jednalo se sice pouze o jednu větu, ale v dokumentu byla klíčová, jelikož výrazným způsobem posouvala možnost demokratické participace na řízení.

Závěrem se poté Avia přihlásila ke zřízení rady pracujících. Ovšem nikterak již nevymezovala její funkci ani pravomoci. Nově jen přibyl závazek, že tato rada bude zřízena ještě v roce 1968. Důvod tohoto vypuštění byl pravděpodobně v tom, že vymezení těchto záležitostí mělo být ponecháno jinému dokumentu, konkrétně statutu rady pracujících. Ten sice světlo světa spatřil až 1. října 1968, nicméně lze předpokládat, že důvodem byly vládní rámcové zásady, které poměrně jasně vymezovaly pouze tři možná data zřízení rady. A že se tudíž během tohoto mezidobí o konkrétních pravomocích a funkcích rady jednalo a nebylo nutné je zařazovat do akčního programu.

Rada pracujících národního podniku Avia Praha, jak zněl celý oficiální název orgánu, tak byla zřízena společně s vydáním jejího statutu k 1. říjnu 1968.²⁶² Stanovy však byly pouze prozatímní a rada experimentální. Tento přechodný stav měl být završen přijetím zákona o socialistickém podniku a zákona o ustavení rad pracujících.²⁶³ Členy byly volení zástupci pracujícího kolektivu, zástupce banky společně se zástupci spotřebitelů a odborníci z organizací mimo podnik. Rada měla třicetičlenné zastoupení, ze kterého bylo 24 volených zástupců pracujících.²⁶⁴ Poměr zástupců pracujících by tak vcelku jasně ukazoval na radikálně demokratickou cestu.

Avia byla skutečně obrovský podnik, takže na každých cca 300 pracovníků připadl jeden volený zástupce.²⁶⁵ Těchto 24 zástupců pracujících bylo voleno tajnou volbou, ostatní byli jmenováni. Ke ztrátě členství v radě pracujících mohlo mimo ukončení, vzdání se či uplynutí funkčního období být dosaženo i tím, že nadpoloviční většina všech zaměstnanců podniku projeví nedůvěru danému členu. U externích

²⁵⁸ V kontextu toho, co je řečeno níže o radách pracujících, je nutné si uvědomit, že podnik stále čekal na schválení zákona o socialistickém podniku. Lze předpokládat, že po jeho uvedení v život Avia počítala s předáním širších pravomocí, než na které pamatovaly stanovy uveřejněné k prvnímu říjnu.

²⁵⁹ SOA, f. AVIA s.p., 809/47-2-5, k. 73, inv. č. 543, str. 14, Akční program národního podniku AVIA – návrh.

²⁶⁰ SOA, f. AVIA s.p., 809/47-2-5, k. 73, inv. č. 543, str. 15, Akční program národního podniku AVIA.

²⁶¹ Tamtéž, str. 16.

²⁶² SOA, f. AVIA s.p., 809/47-1-1, k. 2, inv. č. 21, Statut rady pracujících národního podniku AVIA Praha.

²⁶³ Tamtéž, str. 1.

²⁶⁴ Tamtéž, str. 1.

²⁶⁵ Podle tohoto klíče bylo rozřazení počtu zástupců mezi jednotlivé závody následující: závod Jiřího Dimitrova 18 členů, závod Brno – Heršpice 2 členové, závod Ivančice 2 členové a závod Žilina taktéž 2 členové.

se pak jednalo zejména o odvolání institucí, kterou zastupoval, ale rada si ponechala také možnost odvolat ho z vlastní iniciativy.²⁶⁶ Volební řád počítal s tím, že návrhy na kandidáty do rady předkládají odborové úseky ROH, dílenské a závodní výbory přípravnému výboru, který mohl kandidáty rovněž navrhnout. Volby byly přímé a tajné a volební právo získali všichni pracovníci podniku, kteří byli zaměstnáni v Avii alespoň jeden rok. Pasivní volební právo měl zaměstnanec, který zde působil alespoň 5 let. Zvolen byl kandidát, který získal nadpoloviční většinu hlasů.²⁶⁷ Zde můžeme říci, že Avia zůstala věrna svému plzeňskému vzoru.²⁶⁸

Experimentální charakter rady byl ovšem promítnut v tom, že rada nedostala širší pravomoci. Byla jí ponechána pouze možnost posuzovat a zaujímat stanoviska k otázkám jako byly koncepce rozvoje podniku, zaměření investic, tvorba a rozdělování důchodu, organizačního rozvoje, rizikové obchodní dohody, roční závěrečná bilance, rozdělení čistého zisku atp.²⁶⁹ Dále se rada měla pouze vyjadřovat ke jmenování a odvolání ředitele podniku či jeho náměstků, výši platu a odměn ředitele či náměstka, případně ke statutárním otázkám. Tato stanoviska či vyjádření byla přijímána prostou většinou přítomných členů, v případě remízy pak příkloněním se k názoru předsedy rady pracujících.

Přitom pokud srovnáme výčet pravomocí podnikové rady v plzeňské Škodě, dostaneme se na takřka stejné záležitosti, což tedy potvrzuje i silnou inspiraci plzeňským modelem pro další samosprávy.²⁷⁰ Nicméně klíčové ve srovnání těchto rad je, že plzeňští zástupci měli v těchto záležitostech konečné slovo. Zástupci Avie pouze přijímali stanoviska a dávali vyjádření. Pravomocí se nedočkali v zásadě žádných a dokument ani nijak šířeji netematizoval, komu by tato stanoviska a vyjádření měla být předána či jaká byla jejich závaznost.

Stanovy dále vymezovaly vztah k odborovému orgánu. Rada a odbory na sobě byly nezávislé a vzájemně měly spolupracovat. Odbory si přidržely právo přípravy a organizace tajných a přímých voleb členů rady pracujících podniku, nicméně nemohly radě dávat žádné úkoly či příkazy.²⁷¹ Tento vztah byl v zásadě standardním v porovnání s jinými radami pracujících. Důležité však bylo vymezení vztahu ředitele a rady. Ředitel nemohl být jejím členem, avšak pravidelně se účastnil jednání rady pracujících. Klíčové bylo, že do doby vyhlášení platnosti zákona o socialistickém podniku byl ředitel jedinou osobou odpovědnou za podnik před zákonem. Ředitel měl zároveň zaručeno právo postupovat odchylně od stanoviska rady pracujících v rámci svých vlastních oprávnění. Pokud bylo stanovisko rady v rozporu s návrhem ředitele, jediné, co musel ředitel učinit, bylo návrh odůvodnit. Pokud ani tak rada jeho stanovisko nerespektovala, mohl opět postupovat dle vlastního rozhodnutí. Rada mohla pouze při

²⁶⁶ SOA, f. AVIA s.p., 809/47-1-1, k. 2, inv. č. 21, str. 2, Statut rady pracujících národního podniku AVIA Praha.

²⁶⁷ SOA, f. AVIA s.p., 809/47-1-1, k. 2, inv. č. 21, str. 2, Volební řád do rady pracujících.

²⁶⁸ Srovnání viz Z prozatímního volebního řádu. In: *Odborář*, roč. 21, č. 16, 25. 07. 1968, str. 9 a 10.

²⁶⁹ SOA, f. AVIA s.p., 809/47-1-1, k. 2, inv. č. 21, str. 2 a 3, Statut rady pracujících národního podniku AVIA Praha.

²⁷⁰ Srovnání viz KOVANDA, Karel. *Zápas o podnikové rady pracujících 1968-1969*. 2014, str. 118.

²⁷¹ SOA, f. AVIA s.p., 809/47-1-1, k. 2, inv. č. 21, str. 5, Statut rady pracujících národního podniku AVIA Praha.

projednávání závěrečné bilance zhodnotit činnost ředitele podniku a jeho náměstků a podle výsledků opět pouze doporučit výši podílu uvedených vedoucích pracovníků.²⁷²

Takto rozvrhnuté pravomoci bez nějaké širší možnosti podílet se na výběru vedoucích pracovníků včetně ředitele mají i od technokratických koncepcí daleko. Avia se tak ve výčtu pravomocí dostala do vleku byrokratického proudu, a v podstatě tím zavrhl možnost jakékoliv samosprávy. V říjnu zřízená rada byla víceméně kulisou bez jakýchkoliv reálných pravomocí. Takovýto postup však byl v zásadě standardní záležitostí ustavování rad. Tiskem nejvíc probírané příklady plzeňské Škody či ČKD byly pouze jednotlivosti, byť pro příběh rad velmi důležité. Pověštinou se podobně jako v Avii podniky uchýlovaly ke zřizování rad striktně v rámci nastavených pokynů obsažených v rámcových zásadách a nabývaly experimentálního charakteru. Tento přístup byl značnou měrou ovlivněn přechodným obdobím, které mělo vyřešit kýžené přijetí potřebných zákonů, na které podniky zoufale čekaly.

²⁷² SOA, f. AVIA s.p., 809/47-1-1, k. 2, inv. č. 21, str. 5 a 6, Statut rady pracujících národního podniku AVIA Praha.

6. Mezi radou a stranou

6.1 Na prahu vlivu

Zejména na sklonku roku 1968 se rady začaly zakládat ve zvýšené míře. V lednu roku 1969 jich fungovalo již 120, z toho valná většina z nich působila v průmyslu.²⁷³ Neutuchající snaha o to, aby z výtěžků pražského jara vůbec něco zbylo, neustále naznačovala, že by se mohly stát trvalým jevem. Touto vizí značně otřásla výměna v nejvyšší stranické funkci, kdy byl v dubnu Alexander Dubček vystřídán Gustávem Husákem. I tak jich ke konci června 1969 vzniklo přibližně 300 spolu s dalšími 150 přípravnými výbory.²⁷⁴ Je třeba však připomenout, že všechny rady, včetně těch založených spontánně v roce 1968, byly projekty prozatím trvající jen velmi krátkou dobu. Radám dával naději také stále přítomný slib vládních kruhů o brzkém ukotvení rad v právním řádu. Vždyť také debata o zákonu o socialistickém podniku trvale probíhala. Nicméně fakt, že tento zákon stále nebyl přijat, ovlivnil zásadním způsobem nejen charakter rad, jak jsme to mohli vysledovat na příkladu pražské Avie, ale i to, že rychlost jejich zakládání sice měla vzestupnou tendenci, nicméně nedosahovala předpokládaného prudkého růstu.

Složení rad vyvrátilo několik argumentů proti jejich zakládání a obav o kádrové obsazení. Pracující byli v radách zastoupeni na různých místech různým způsobem. Toto číslo oscilovalo mezi 66-80 %, nicméně takřka všude si drželi nadpoloviční většinu. Okolo 52 % tvořili členové KSČ. Důležitější čísla ovšem přineslo rozložení vzdělání členů. Členové rad byli totiž v průměru kompetentnější než dosavadní ředitelé podniků. Z členů mělo 29% vysokoškolské vzdělání, zatímco v případě ředitelů dosazených státem se toto číslo pohybovalo pouze okolo 20 %.²⁷⁵ Až úzkostné obavy strany o udržení své vedoucí úlohy ve společnosti se v případě personálního obsazení rad ukázaly jako liché. Dělníkům příliš nezáleželo na tom, zda kandidující je či není členem KSČ, byť nemůžeme tuto motivaci zcela vyloučit. Spíše se však soustředili na to, zdali je volený zástupce dostatečně kompetentní. Dělníci se rozhodli, že jejich zájmy jakožto spoluvlastníků podniku nejlépe prosadí vzdělaný odborník.²⁷⁶ Technokratický důraz na kompetenci a odbornost nebyl tudíž vlastní pouze úzké vrstvě inteligence. Byl stále masově přítomným jevem celých pozdních šedesátých let.

KSČ na změnu logiky kádrové politiky reagovala tím, že do svých rozhodnutí vedle politických hledisek zařadila i hlediska odborná.²⁷⁷ Celkově se také změnil princip prosazování vedoucí úlohy strany od

²⁷³ Toto číslo se na první pohled nejeví jako příliš vysoké. Nicméně, jak uvádí Kovanda, rady zastupovaly 800 000 lidí, tedy šestinu všech pracujících mimo zemědělství. Působily totiž v těch největších podnicích v zemi, jako byly debatované podniky Škoda Plzeň či pražská Avia. Tento fakt ještě umocňoval jejich sílu, kterou přetavovaly v mocenský kapitál. Viz KOVANDA, Karel. *Zápas o podnikové rady pracujících 1968-1969*. 2014, str. 131.

²⁷⁴ Tamtéž, str. 130.

²⁷⁵ KUŽEL, Petr. *Pražské jaro: boj o rady pracujících, společenskou samosprávu a ekonomickou demokracii*. In: *Pražské jaro: Logika nového světa: Od reforem k revoluci*. 2022, str. 122.

²⁷⁶ Tamtéž, str. 121-122.

²⁷⁷ ŠLOUF, Jakub. Samosprávný socialismus v československém průmyslu, 1968–1969. *Soudobé dějiny*. 2020, roč. 27, č. 1, str. 30.

nátlaku a direktiv k přirozené autoritě a aktivitě komunistů. Jelikož si podrželi většinu obsazení svých členů i na pracovištích, uchýlili se k jemnějším formám vlivu. Namísto závazných usnesení tak podřízené složky dostávaly například ústní doporučení.²⁷⁸ Ohrožování vedoucí úlohy strany je pro celé sledované období symptomatické, nicméně vedoucí úloha není během tohoto období nikdy zrušena. Pouze se zásadním způsobem proměňují aktéři, kteří na ní mají vliv, a také způsoby, jakým jí bylo dosahováno. I tak by však bylo mylné soudit, že komunisté vždy dosáhli svého. Spíše se jednalo o kombinaci autonomie samospráv společně s udržením si určitého vlivu strany.

Rady však nebyly jediným velkým tématem pražského jara, které po invazi nevyprchalo do ztracena. Dalším příslibem, který byl ve svém výsledku naplněn, na rozdíl od rad zcela, byla federalizace.²⁷⁹ Ve vztahu k radám byla ovšem slovenská zkušenost marginální. A důvodem byl právě požadavek federalizace. Vždyť slovenská otázka znamenala první a základní pilíř demokratizace pro slovenskou část společnosti. Češi však hledali své zdroje socialistické demokracie a jejího naplnění zcela jinde. A tak se Češi zasazovali o různé emancipační proudy, změnu volebního systému nebo hospodářskou reformu, zatímco Slováci celý rok 1968 hledali cesty k federalizaci, která byla zkraje roku 1969 uskutečněna.

O určitém nepochopení slovenských požadavků a jejich oprávněnosti z české strany hovoří i fakt, že soudobé průzkumy otázku rad tematizující nikterak nereflektují, jaké nálady panovaly ohledně samosprávy ve slovenské části republiky. Nicméně faktem bylo, že pouhých 5 % všech rad vzniklo v rámci Slovenska.²⁸⁰ Navíc tyto rady vykazovaly znatelně nižší samosprávné tendence, než tomu bylo v Čechách. Je sice pravdou, že zastřešující koordinační výbor, který měl řídit jednání samospráv se státními a odborovými institucemi, měl své české a slovenské centrum.²⁸¹ To sídlilo v Plzni a Bratislavě a bude debatováno později. Nicméně jinde se Slováci vytváření paralelních struktur či přihlížení k jejich vlastní specifičnosti nedočkali. Jediným výraznějším podnikem na Slovensku tak zůstal Slovnaft Bratislava, který však nedokázal svým případem inspirovat ostatní tak vlivně jako jeho česká modifikace v Plzni.

Za zmínku dále stojí, v jakém segmentu hospodářství se podnikové rady vytvářely. Dle průzkumu Miloše Bárty se téměř tři čtvrtiny podnikových rad nacházely v průmyslu.²⁸² Důvod tohoto nerovného rozložení vězel ve faktu, který jsme již zmiňovali. Rady byly ve velkém reakcí na neefektivitu, nehospodárnost a byrokratickou zkostnatělost. Průmysl byl v celém období od konce druhé světové

²⁷⁸ Další formou udržení vlivu byly tzv. stranické skupiny. To byla často neveřejná užší seskupení složená výhradně z komunistů, která předem projednávala, jak budou komunističtí členové samospráv hlasovat. Touto taktikou tak velmi často dosáhla kýženého výsledku ve prospěch strany. Viz ŠLOUF, Jakub. Samosprávný socialismus v československém průmyslu, 1968–1969. *Soudobé dějiny*. 2020, roč. 27, č. 1, str. 30–32.

²⁷⁹ Podrobněji k tématu viz SKILLING, Gordon H. *Federalism and the Slovak problem*. In: *Czechoslovakia's interrupted revolution*. 1976, str. 451–489.

²⁸⁰ KOVANDA, Karel. *Zápas o podnikové rady pracujících 1968–1969*. 2014, str. 136.

²⁸¹ ŠLOUF, Jakub. Samosprávný socialismus v československém průmyslu, 1968–1969. *Soudobé dějiny*. 2020, roč. 27, č. 1, str. 47–48.

²⁸² Konkrétně 72,6 %. Ve stavebnictví pak 11,6 %, 6,3 % v místním hospodářství a ostatní v pohostinství, v zemědělství a dopravě. Viz BARTA, Miloš. K pojetí podnikových rad pracujících. *Politická ekonomie*. 1969, roč. 17, č. 1, str. 703.

války až po rok 1989 nejvýznamnějším odvětvím národního hospodářství.²⁸³ Jeho velikost a složitost celé struktury z něj činila ještě výrazněji zbyrokratizovaný moloch než z jiných odvětví ekonomiky. Dělníci tak usilovali o to, aby odpovědnost a přehled o řízení přešel zpět na pracoviště. S přihlédnutím k tomu, jaký důraz byl kladen při volbách na odbornost, kvalifikaci a vzdělání, můžeme tak výlučné postavení rad v průmyslu označit společně s Bártou za protest pracujících proti diletantismu byrokratické řídicí struktury v průmyslu.²⁸⁴

Přibližně takto lze shrnout celkový obraz rad na sklonku roku 1968 a počátku roku 1969. Ty, jak již bylo naznačeno, se začínají shlukovat kolem svého plzeňského ohniska. Začínají se tak konat společné schůze spojené s jejich politizací. Výrazným se v tomto smyslu stane shromáždění, které se odehrálo 9. a 10. ledna 1969 v Závodním klubu Škoda v Plzni. Jednalo se o celostátní sjezd zástupců podnikových rad pracujících a přípravných výborů, o kterém informoval deník *Práce*.²⁸⁵ Shromáždění se zúčastnilo přibližně 400 delegátů z téměř 200 podniků, přičemž takřka v polovině z nich byly již ustaveny samosprávy. Druhé polovině měla dodat inspiraci řada referátů, která se věnovala reálnému fungování samospráv a jejich stále nedokončenému právnímu ukotvení. Někteří řečníci otevírali však i otázky toho, čím by se rady mohly v budoucnu stát. Již zmiňovaný ekonom Čestmír Kožušník upozorňoval, že vznik rad pracujících neznámá demontáž centrálního direktivního řízení hospodářství a že se rady pouze stanou součástí této struktury. Politickou ambici samospráv nejvíce artikuloval Rudolf Slánský ml. zastupující ČKD Praha, který se snažil svou vizí Kožušníkův horizont překročit. Slánský hovořil o rozšíření rad pracujících i do struktur, které stály nad podniky.²⁸⁶ Rady by tak počaly mít vliv v nejvyšších patrech politiky, kde by zároveň mohly prosazovat své zájmy přímo proti centrálním byrokratickým orgánům.

Jakub Šlouf připomíná, že někteří účastníci vnímali sjezd samospráv jako projev masového revolučního hnutí. S trochou nadsázky můžeme Slánského označit za českého Lenina. Na plzeňské schůzce se tak metaforicky začalo zpochybňovat doposud opakované „*Všechnu moc ústředním orgánům!*“ a bylo Slánským nahrazeno za „*Všechnu moc podnikovým radám pracujících!*“. Tato schůze se stala v příběhu rad pracujících naprostou klíčovou. Zde se totiž poprvé začalo otevřeně a veřejně hovořit o vzniku paralelní politické struktury s přímým podílem na moci.

Sjezd na závěr vydal společné komuniké, ve kterém delegáti vyjádřili své přesvědčení, že je potřeba urychleně přijmout zákon o socialistickém podniku a podpořili jeho projednávání.²⁸⁷ Upozornili však, že je potřeba přezkoumat ustanovení dosavadního návrhu ohledně veřejného a účastnického podniku.²⁸⁸ Doporučili straně, aby se při konečné formulaci zákona přihlédlo i ke zkušenostem a připomínkám plzeňské rady. Delegáti požadovali plošné zřízení rad pracujících ve všech podnicích, na které dle

²⁸³ PRŮCHA, Václav. *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918-1992*. 2004, str. 440.

²⁸⁴ BÁRTA, Miloš. K pojetí podnikových rad pracujících. *Politická ekonomie*. 1969, roč. 17, č. 1, str. 704-705.

²⁸⁵ Nad zákony o podniku. In: *Práce*, roč. 25, č. 8, 10. 01. 1968, str. 3.

²⁸⁶ ŠLOUF, Jakub. Samosprávný socialismus v československém průmyslu, 1968–1969. *Soudobé dějiny*. 2020, roč. 27, č. 1, str. 46-47.

²⁸⁷ Nezadatelné právo výrobců. In: *Práce*, roč. 25, č. 9, 11. 01. 1968, str. 1 a 3.

²⁸⁸ V těchto podnicích bylo zastoupení pracujících pouze třetinové. Viz níže.

nich zaměstnanci mají nezadatelné právo. Požadavky směřovaly i ke zmiňované nadpodnikové integraci. V podstatě se přihlásili o možnost vytvářet paralelní politickou strukturu. Zároveň se ustavil onen dříve debatovaný koordinační výbor se dvěma centry v Česku a na Slovensku, který si kladl za cíl jednat se zástupci státu a odborů. Tato schůze byla následována četnými rokovaními mezi těmito třemi pilíři, jež všechny chtěly být tím nejautentičtějším reprezentantem lidu. To přirozeně mezi nimi zažehávalo napětí, které již můžeme sledovat po celou dobu naší cesty lety 1968 a 1969. Vláda se počala obávat, že se ze samospráv stane nekontrolovatelný mocenský konkurent, k čemuž sami jejich zástupci vyzývali. Podobně jako rady pracujících tak svou naději nasměřovala k zákonu o socialistickém podniku, který měl tento mocenský zápas rozřešit.

6.2 Zákon o socialistickém podniku

Paragrafové znění zákona o socialistickém podniku, jež mělo upravit působení a pravomoci rad, kolovalo v odborné veřejnosti již v srpnu roku 1968.²⁸⁹ Očekávané schválení bylo naplánováno symbolicky na 28. říjen. Tomu však zamezila srpnová invaze vojsk Varšavské smlouvy a následná okupace, která celé projednávání zákona pozdržela. Invaze zároveň podpořila konzervativní síly v KSČ, které se snažily zabránit jakékoliv reformě, což stejně tak nepřispělo včasnému projednání. Nový termín připadl posléze na březen.

Důraz na projednávání a neustálé odkládání zákona o socialistickém podniku bylo přímo ukázkovým příkladem vykrytalizování proudů pouze do dvou vzájemně soupeřících, jak bylo vyloženo výše. Pro radikálně demokratický proud se zákon o socialistickém podniku stal jedním z posledních výdobytků polednové politiky, který navíc nebudil u bratrských států odmítavé postoje. Tudiž k němu napřeli radikální demokraté všechny své síly. Naopak invaze byla katalyzátorem pro konzervativně-byrokratickou část KSČ, která se snažila těmto pokusům co nejvíce zabránit. Střední cesta již neměla své místo. A jak plynul čas, tato nejdůležitější komodita pražského jara, převaha se přikláněla stále více na stranu konzervativně laděných sil.

Druhé znění zákona se objevilo v lednu.²⁹⁰ Zajímavostí je, že nikdy nevyšlo tiskem, byť bylo veřejně diskutováno.²⁹¹ Návrh byl třetím velkým dokumentem, který řešil rady pracujících. Po debatovaném technokratickém dokumentu SKŘO a vládních rámcových zásadách, které se orientovaly více k samosprávné koncepci, měl zákon o socialistickém podniku klást ještě větší důraz na samosprávu. Snahou bylo odstranit určité dvojznačnosti a alternativní řešení, vylepšit již existující cesty a celkově posílit rady pracujících. Zákon rozlišoval tři druhy podniků: společenský (základní typ), veřejný (na jehož provozu existoval veřejný zájem) a účastnický (založený jinými podniky). V každém z těchto podniků měla ze zákona vzniknout k 31. říjnu 1969 rada pracujících. Podniky, které nedosahovaly 20

²⁸⁹ KUŽEL, Petr. *Pražské jaro: boj o rady pracujících, společenskou samosprávu a ekonomickou demokracii*. In: *Pražské jaro: Logika nového světa: Od reformy k revoluci*. 2022, str. 124.

²⁹⁰ FIŠERA, Vladimír Claude. *Workers' Councils in Czechoslovakia: Documents and essays 1968-69*. 1978., str. 76.

²⁹¹ Nad osnovou zákona o socialistickém podniku. In: *Práce*, roč. 25, č. 36, 12. 02. 1968, str. 4. nebo Zákon o podniku – tajná zbraň? In: *Rudé právo*, roč. 49, č. 18, 22. 01. 1969, str. 5.

zaměstnanců, radu zřídit nemusely. Za takových podmínek plnil funkci rady kolektiv zaměstnanců. Radám byly přisouzeny široké pravomoci. Mohly určovat koncepci rozvoje a zásady hospodářské politiky podniku, rozhodovat o jmenování a odvolání ředitele²⁹², stanovovat jeho plat, rozhodovat o rozdělení zisku, schvalovat roční uzávěrku či rozhodovat o založení či účasti na založení nového podniku.²⁹³

Volby do rady měly být přímé a tajné a mělo se vybírat z pracovníků podniku. Jedna pětina rady byla vyhrazena pro odborníky mimo podnik. Co do velikosti se zvolená rada měla pohybovat mezi 3 a 30 členy. Návrh zákona kromě taxativního vyjmenování pravomocí ponechával na podniku, zdali radě svěří jiné důležité pravomoci. Nikterak tak neomezoval dosud vzniklé rady a ponechal prostor podnikům samotným rozhodnout o jejich síle. Společenský typ podniku mohla navíc založit mimo stát kterákoliv socialistická právnická osoba, vyjma jednotlivce. Návrh zákona o socialistickém podniku tak učinil všemi těmito zárukami ze zaměstnanců vlastníky podniku a dal jim možnost vykonávat vlastnické funkce. Výrobní prostředky tak měl nově namísto státu pracující lid spravovat prostřednictvím rady pracujících.

Zákon však obsahoval i místa, která se od samosprávných tendencí vzdalovala. Jak jsme již zmiňovali, pamatoval na tři typy podniků. K nim ale také přisuzoval různé typy rad. Byť by většina podniků spadala do společenského typu, veřejný podnik byl velmi důležitý kvůli své strategické povaze. Tento typ podniku zakládala stát či obce a měl plnit veřejný účel. Zákon do této kategorie zahrnul např. železnice, poštu, zdravotní zařízení atp. Zde by podnikatelská logika, tedy motiv zisku, nebyla ve veřejném zájmu. A právě v tomto typu podniků mělo být zastoupení pracujících menší na úkor státu. Zaměstnanci měli zastávat pouze třetinu míst oproti čtyřem pětinám ve společenských podnicích. Účastnické podniky, které měly být zakládány jinými podniky, měli tito zakladatelé kontrolovat a zaměstnancům opět připadla pouze třetina míst v radě pracujících. Zastoupení pracujících v těchto dvou typech podniků tak bylo razantně smršťeno a skutečné pravomoci si zde ponechal zakladatel podniku, ať už jím byl stát či jiný podnik. Účastnické podniky byly ve své době novotou, kterou měla otestovat až budoucnost. Nicméně v rámci veřejného podniku, jenž byl již naprosto běžnou součástí hospodářství, byla práva zaměstnanců zásadním způsobem okleštěna.²⁹⁴

Zákon přinášel ovšem ještě jednu změnu. Jak upozorňuje Petr Kužel, měl dopad na vedoucí úlohu strany.²⁹⁵ Ústavní článek o vedoucí úloze strany ve společnosti byl totiž legitimizován hrozbou návratu kapitalistických vztahů. Pokud by ovšem zákon o socialistickém podniku vešel v platnost, této hrozbě by zamezil, neboť by zákonem bylo garantováno socialistické hospodářské prostředí. Ústavní článek o vedoucí úloze strany by se tak stal nadbytečným a otevřelo by se volné pole pro soutěž politických stran.

²⁹² Nicméně ředitel měl být vybírán ve veřejném konkurzu a na základě něho jmenován minimálně na 5 let. Odvolán mohl být pouze za specifických podmínek, na které pamatovaly jiné zákony. Jeho postavení tak zůstalo stále poměrně silné.

²⁹³ NA, f. KSC-ÚV-02/1, sv. 94, ar. j. 157, b. 2, str. 44-87, Návrh zákona o socialistických podnicích.

²⁹⁴ Tamtéž, str. 44-87.

²⁹⁵ KUŽEL, Petr. *Pražské jaro: boj o rady pracujících, společenskou samosprávu a ekonomickou demokracii*. In: *Pražské jaro: Logika nového světa: Od reformy k revoluci*. 2022, str. 126.

Pokud je autorovi známo, nebyla motivace o ochraně ústavního článku ze strany KSČ nikterak akcentována. Nicméně faktem zůstávají následující řádky, které budou popisovat konečný postoj strany k zákonu. Stejně jako skutečnost, že vedoucí úloha strany byla pod neustálým tlakem během let 1968 a 1969. Připomeňme, že zákon, který ji činil v ústavní listině nadbytečnou, navrhovala a projednávala sama strana. Logika fungování socialistické demokracie²⁹⁶, kterou měl garantovat také zákon o socialistickém podniku, tak stranu dostávala do neustálé tenze. A pod tíhou této logiky strana začala jednat.

6.3 Zpomalít, oslabit, zrušit

Všechno dosud nasvědčovalo tomu, že se zákon projedná v nejbližších měsících a že v dubnu vejde v platnost. Ovšem ony inkriminované měsíce byly také doprovázené neustále sílícím tlakem byrokracie. Ten se nejvíc projevoval na neustálém odkládání projednání a schválení zákona. Do zpomalení se navíc negativně promítla i federalizace republiky 1. ledna 1969.²⁹⁷ Ta rozčlenila dosavadní vládu na federální, českou a slovenskou. Česká vláda, v jejímž čele stanul Stanislav Rázl, přinesla vlastní znění zákona o socialistickém podniku, který se navrátíl ke třetinové koncepci a pravomoci z rad přesunula tak opět do rukou státu a byrokracie.²⁹⁸ Vláda také odmítla to, že by ředitel podniku byl vyňat z členství v radě. Dělbá pravomocí mezi rady a vrcholový management tak vzala také za své. Navíc měl být ředitel vybrán tripartitní komisí, v níž by rada měla pouze třetinové zastoupení.²⁹⁹ I zde by tak samosprávné koncepci bylo zamezeno a posílena měla být role ústředních orgánů. Rady měly nabýt dle tohoto návrhu v zásadě poradních pravomocí v rámci podniku. Ekonomická reforma měla sice pokračovat, nicméně nově se měla opírat zejména o centrální byrokratický aparát a odborně vzdělaný management podniků.

Byť tento návrh ze strany vlády byl prezentován jako dílčí úprava zákona, jednalo se v zásadě o zákon nový. Perspektiva brzkého schválení, která se zdála na dosah, tak tímto návrhem vzala za své. Objevil se zásadní konflikt v tom, ke které verzi zákona se nakonec přistoupí. V podstatě se jednalo opět o konflikt radikálně demokratické podoby zákona, totiž původní návrh, proti centralisticky byrokratickému, který prezentovala nově ustavená vláda. Tento konflikt však nebyl veden pouze na přímce strana proti nějakému externímu subjektu či společnosti, byť i ten se samozřejmě objevoval. Konec konců sám návrh zákona pocházel z dílny expertů přímo z nitra strany. Ani sama strana tak nebyla koherentní, což odráží debata na stránkách *Rudého práva*, která je vedena oběma směry.³⁰⁰ A aby věc nebyla příliš jednoduchá, zase a znovu nám do tohoto zápolení vstupují odbory.

²⁹⁶ Neustále o jejím naplnění hovořil i Oldřich Černík. Viz například jeho projev na VII. všeodborovém sjezdu. Vzájemnou spolupráci k dosažení společných cílů. In: *Rudé právo*, roč. 49, č. 56, 07. 03. 1969, str. 1 a 3.

²⁹⁷ KUŽEL, Petr. *Pražské jaro: boj o rady pracujících, společenskou samosprávu a ekonomickou demokracii*. In: *Pražské jaro: Logika nového světa: Od reformy k revoluci*. 2022, str. 138

²⁹⁸ KOVANDA, Karel. *Zápas o podnikové rady pracujících 1968-1969*. 2014, str. 149-151.

²⁹⁹ Zbylé dvě třetiny by zahrnovaly zakladatele (tedy zpravidla stát) a svaz výrobců v daném průmyslovém odvětví.

³⁰⁰ Viz např. Ekonomické postavení socialistického podniku. In: *Rudé právo*, roč. 49, č. 49, 27. 02. 1969, str. 5. oproti Co s rozpory mezi státem – zakladatelem a podniky. In: *Rudé právo*, roč. 49, č. 90, 17. 04. 1969, str. 5.

Ty vyjádřily podporu původnímu návrhu, byť dle nich nebyl zcela ideální.³⁰¹ Odbory formulovaly směrem k vládě nevoli zejména v tom smyslu, že jejich postavení zcela ignorovala. Sice přivítaly, že návrh vychází z principů demokracie, dělby moci a samosprávných principů, nicméně požadovaly po vládě více. Například přijmout, aby preambule prohlásila samosprávu za princip výstavby socialismu, jasněji vysvětlila a v zákoně objasnila pravomoci státu vzhledem k zasahování do vnitropodnikových záležitostí, ale předně, aby vztah mezi odbory a radami byl přesněji specifikován tak, že existující pravomoci odborů zůstanou nedotčeny.³⁰² Všechny tyto tlaky kladené na Rázlovu vládu dosáhly drobného vítězství. Verze návrhu zákona, schválena k projednání a předložení Federálnímu shromáždění 10. dubna 1969, dostala původnímu návrhu.³⁰³ Celá debata o návrhu zákona ovšem trvala poměrně značnou dobu a schválení zákona se tím výrazně pozdrželo. Mezitím se tzv. salámovou metodou obměňovala celá komunistická strana. Vrchol tohoto snažení nastal 17. dubna 1969, kdy se do čela KSČ namísto Dubčeka dostal Gustáv Husák.³⁰⁴ Ten zklamal i ty nejnepatrnější naděje těch, kteří doufali, že by mohl nadále podporovat směr hospodářské reformy.

Jeho nástupem se strana přihlásila znovu k systému demokratického centralismu.³⁰⁵ Sice se na jedné straně stále ještě hovořilo o dopracování návrhu zákona o socialistickém podniku, které mělo nastat po přípravě dalších zákonných opatření, jež měly k tomuto návrhu vztah. Na druhé straně se však jeho projednávání odložilo právě do doby, než budou tato opatření přijata. Předně ale 129. schůze předsednictva ÚV KSČ konaná 13. května 1969 uložila Oldřichu Černíkovi a Aloisu Indrovi připravit vyhodnocení existujících rad pracujících s tím, že vláda přijme opatření, aby další rady pracujících do definitivního vyřešení této otázky nebyly ustavovány.³⁰⁶

Rady v určitých podnicích po několik měsíců ještě existovaly v právním vakuu. Záměr schválit jejich legislativní ukotvení však již zřejmě neexistoval. Česká vláda, která metodou oddalování dosáhla svého vítězství, tak mohla v létě roku 1969 sjednotit statuty různých rad a zredukovat jejich pravomoci na konzultativní. Vytváření nových rad zakázala a neuznala ty, jež byly vytvořeny po 15. květnu 1969.³⁰⁷ Nakonec byly rady zcela zakázány v červenci roku 1970.³⁰⁸ Důvodem měla být údajně snaha o zrušení vedoucí úlohy strany a nedodržování vládních pokynů. Na otázku, proč strana se zrušením otálela další rok, si na stranách *Rudého práva* sami její představitelé odpověděli: „*Na podzim 1969 bylo stranickými orgány zjištěno, že naprostá většina rad, když nemohla provádět pravičáckou politiku, tak se sama o své vůli rozešla a zůstalo jen asi 12 rad, které potom nevyvíjely téměř žádnou činnost.*“

³⁰¹ Nezadatelné právo výrobců. In: *Práce*, roč. 25, č. 41, 18. 02. 1969, str. 1.

³⁰² KOVANDA, Karel. *Zápas o podnikové rady pracujících 1968-1969*. 2014, str. 154-155.

³⁰³ NA, f. KSČ-ÚV-02/1, sv. 94, ar. j. 157, b. 2, str. 124-127, Usnesení vlády Československé socialistické republiky ze dne 10. dubna 1969, č. 81 k návrhu zákona o socialistických podnicích.

³⁰⁴ BROWN, Archie. *Vzestup a pád komunismu*. 2011, str. 484.

³⁰⁵ PRŮCHA, Václav. *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918-1992*. 2004, str. 660.

³⁰⁶ NA, f. KSČ-ÚV-02/1, sv. 94, ar. j. 157, b. 2, str. 2, Usnesení 129. schůze předsednictva ÚV KSČ ze dne 13. května 1969.

³⁰⁷ Česká vláda přichází s iniciativou v ekonomické reformě se závaznějším plánem. In: *Rudé právo*, roč. 49, č. 147, 25. 06. 1969, str. 1.

³⁰⁸ Jak dál v účasti pracujících na řízení a správě. In: *Rudé právo*, roč. 50, č. 72, 22. 07. 1970, str. 3.

Salámová metoda, která se z kádrové politiky přesunula i na podnikové rady pracujících, tak dosáhla opět svého. Celková proměna atmosféry a nástup normalizačního kurzu donutil proponenty rad, aby od svých záměrů pozvolna ustupovali. Vláda těmito kroky symbolicky dovršila nástup normalizace v oblasti podnikové samosprávy. Teoreticky mocné dělnictvo se tak pod její tíhou stalo opět bezmocným.

6.4 Konec experimentu jménem Avia

Byť jsme se již dostali k tomu, jak celé snažení okolo podnikových rad pracujících dopadlo, vraťme se však ještě několika slovy k situaci v podniku Avia. Zmínili jsme, že zde byla rada vytvořena k 1. říjnu 1968 v experimentálním duchu s poměrně omezenými pravomocemi. O budoucím osudu tohoto experimentu měl rozhodnout mimo jiné právě zákon o socialistickém podniku.³⁰⁹ Podnik nepřijal krom stanov a Akčního programu podniku žádný další dokument, který se šířeji zabýval samosprávou. Ovšem osud rady v Avii můžeme vyčíst ze stránek podnikových novin.

Poté co byla rada ustavena, rozhodla se k 10. říjnu schválit kandidátku do rady pracujících závodním výborem ROH, projednat ji se všemi předsedy dílenských výborů a na základě toho provést volby dne 29. října 1968 na celém závodě.³¹⁰ Volby měly proběhnout tajně a krom klasické klauzule 50 % pro zvolení dávali zaměstnanci ještě možnost škrtnout kandidáta, se kterým nesouhlasí.³¹¹ 30. října pak měly být volby uzavřeny a zveřejněny jejich výsledky s tím, že následující den by se konala ustavující schůze rady. Podnik sám si ale vytyčil nezbytnost souhlasu hospodářského orgánu, v tomto případě ministerstva těžkého průmyslu, se kterým hodlali zástupci podniku o výsledcích jednat. Neměli však důvod se obávat, že by tento experiment nebyl ze strany ministerstva schválen. Na základě praxe se posléze měl doladřovat status rady jako takové a vyjasňovat její pravomoci či vztah s podnikovým vedením. Stejný výtisk podnikových novin pak přinesl ještě krátké medailonky všech kandidátů do rady pracujících.³¹²

Avia obdržela souhlas s ustavením rady pracujících až k 1. 1. 1969 s několika drobnými připomínkami, které bylo třeba upravit.³¹³ V lednu podnik začal také upírat své naděje ke schůzce konané v Plzni, na které byl přítomen zástupce Avie. Rada na základě ní měla projednat připravovaný návrh zákona o socialistickém podniku, stejně jako zřízení obdobných struktur jako byly rady ve vládě a Federálním shromáždění. Podniková rada v Avii byla na přelomu let 1968 a 1969 velmi aktivní a hleděla s optimismem do budoucnosti. V prosinci jednala o směrnicích, na základě kterých měla probíhat její jednání. Další únorové jednání mělo projednat komplexní plán na rok 1969, dlouhodobý výhled výroby v souvislosti s rekonstrukcí podniku, informaci o koncepci mzdové politiky onoho roku a celkový plán

³⁰⁹ Vytvoření rady pracujících v našem podniku. In: *Avia noviny*, 17. 10. 1968. SOA, f. AVIA s.p., 809/48-2-3, k. 165, inv. č. 1318, str. 1 a 2.

³¹⁰ Tamtéž, str. 1 a 2.

³¹¹ V podnikovém tisku není nijak vyjasněno, jakou váhu tento negativní hlas měl a zdali měl vliv na zvolení či nezvolení kandidáta.

³¹² Představujeme vám kandidáty. In: *Avia noviny*, 17. 10. 1968. SOA, f. AVIA s.p., 809/48-2-3, k. 165, inv. č. 1318, str. 2

³¹³ Podniková rada pracujících schválena. In: *Avia noviny*, 30. 01. 1969. SOA, f. AVIA s.p., 809/48-2-3, k. 165, inv. č. 1319, str. 1.

podnikové rady.³¹⁴ Podnik se navíc otevřeně přihlásil k pokračování polednové politiky a uskutečňování socialistické demokracie.³¹⁵

První legální zasedání mezi 10. a 12. únorem 1969 bylo neseno zejména v duchu získání potřebných informací o podniku, na jejichž základě měla rada činit další kroky.³¹⁶ Následující zasedání, plánované na květen, již mělo projednávat samotný zákon o socialistickém podniku a postavení rad, jelikož se očekávalo, že ten do té doby vejde v platnost. Předseda podnikové rady pracujících V. Kyncl ještě v únoru věřil, že byt' existuje možnost toho, že vláda a Federální shromáždění podrobí zákon určitým změnám, nestane se to, „že by tyto změny mohly být takového charakteru, aby degradovaly podnikové rady do role výrobních výborů.“³¹⁷ Tím měl na mysli, že rada má na starosti otázky daleko závažnějšího charakteru, než je například špatný přísun materiálu v určitém závodě, nedostatek pracovníků na středisku či problémy operativního charakteru. Rada z jeho pohledu měla řešit celopodnikové otázky typu koncepce rozvoje podniku, jmenování a odvolání ředitele, rozhodovat o rozdělení zisku atp. Zkrátka záležitosti, které jí ve svém návrhu zákon o socialistickém podniku přisuzoval.

Zajímavé je, že podniková rada Avie se nehodlala organizovat více jako politická síla. Sice přijala závěry plzeňské schůzky a hodlala o nich debatovat, vlastní iniciativu však nevytvářela, což by se mohlo od tak velkého podniku očekávat. Tuto úlohu ovšem v Avii sehrály odbory. Na své pracovní konferenci ROH v březnu se zástupci odborů jasně vyslovili, že odbory představují velikou politickou sílu, která se musí angažovat ve veřejném a politickém životě.³¹⁸ Sílu, která své místo uvnitř Národní fronty musí přetavit z převodové páky strany v největšího oponenta vlády a zásadního ochránce pracujících lidu.³¹⁹ To jenom potvrzuje nekončící zápas o moc mezi radami, odbory a stranou, tentokrát zase v trochu jiné podobě. Funkci orgánu zastřešujícího rady, jak jej formulovala plzeňská schůzka, tak v případě Avie převzaly odbory. Vítěz souboje této trojice byl však s postupující normalizací čím dál více zřetelný.

Další zasedání rady proběhlo mezi 21. a 23. květnem 1969.³²⁰ Zabývalo se standardní agendou jako byla kooptace některých členů, seznámení se se situací ve výrobě, debatou o dlouhodobém plánu rozvoje podniku či návrhem výrobní náplně pro rok 1970. O nepřijetí zákona o socialistickém podniku se v podnikovém tisku již nic dalšího nedočteme. Rada si své další zasedání naplánovala na konec září. Lze však předpokládat, že k němu již nedošlo. Na stránkách novin již není v následujících měsících o podnikové radě ani zmínky. Celozávodní výbor KSČ v Avii se 3. června přihlásil k závěrům květnového

³¹⁴ Statut před uznáním. In: *Avia noviny*, 09. 01. 1969. SOA, f. AVIA s.p., 809/48-2-3, k. 165, inv. č. 1319, str. 2.

³¹⁵ Svobodný prostor pro vývoj člověka. In: *Avia noviny*, 20. 02. 1969. SOA, f. AVIA s.p., 809/48-2-3, k. 165, inv. č. 1319, str. 1. Koncept socialistické demokracie však nebyl v podniku omezen pouze na rady. Tak jako v dalších podnicích po své demokratizaci volaly odbory (Maratón odborů. In: *Avia noviny*, 03. 04. 1969. SOA, f. AVIA s.p., 809/48-2-3, k. 165, inv. č. 1319, str. 1.) a demokratickým systémem rad si přivlastnil dokonce i Svaz pracujících mládeže. (Mládež bude psát další stránky historie. In: *Avia noviny*, 12. 06. 1969. SOA, f. AVIA s.p., 809/48-2-3, k. 165, inv. č. 1319, str. 3.)

³¹⁶ Zasedala podniková rada pracujících. In: *Avia noviny*, 27. 02. 1969. SOA, f. AVIA s.p., 809/48-2-3, k. 165, inv. č. 1319, str. 1 a 2.

³¹⁷ Tamtéž, str. 2.

³¹⁸ Vážnost si musí odborová organizace vybojovat. In: *Avia noviny*, 27. 03. 1969. SOA, f. AVIA s.p., 809/48-2-3, k. 165, inv. č. 1319, str. 1.

³¹⁹ Maratón odborů. In: *Avia noviny*, 03. 04. 1969. SOA, f. AVIA s.p., 809/48-2-3, k. 165, inv. č. 1319, str. 1.

³²⁰ Zasedala podniková rada pracujících. In: *Avia noviny*, 19. 06. 1969. SOA, f. AVIA s.p., 809/48-2-3, k. 165, inv. č. 1319, str. 1 a 2.

pléna ÚV KSČ.³²¹ To si kladlo za cíl vyhodnotit fungování existujících rad a zamezit dalšímu vzniku, jak jsme již zmínili výše. Byť nemůžeme vypočítat, kdy přesně rada pracujících v Avii skončila, lze předpokládat, že vyšuměla do ztracena. Je nutné připomenout, že tato rada měla pouze experimentální charakter a vyčkávala na právní ukotvení svého statusu. Husákovské vedení tak nemuselo radu v Avii ani jí podobné složitě rušit, pouze vyhodnotilo experiment jako nežádoucí a s největší pravděpodobností ho doporučilo ukončit.

³²¹ Stanovisko CZV KSČ k výsledkům květnového pléna ÚV KSČ. In: *Avia noviny*, 19. 06. 1969. SOA, f. AVIA s.p., 809/48-2-3, k. 165, inv. č. 1319, str. 2.

Závěr

Tato diplomová práce si kladla za cíl vylíčit vznik a fungování podnikových rad pracujících prostřednictvím konceptu socialistické demokracie a proměnu vedoucí úlohy strany v letech 1968 a 1969. Text úvodem představil leninské pojetí demokracie a z toho odvozený koncept socialistické demokracie. Tento teoretický ústupek od chronologického výkladu je klíčový pro celé pochopení toho, co se v letech 1968 a 1969 v souvislosti s podnikovými radami pracujících dělo. Strana se ústy svých představitelů na koncept socialistické demokracie neustále odkazovala jako na ideál, kterého se snaží dosáhnout. A jedním z aspektů tohoto ideálu se staly i rady pracujících.

Celý debatovaný emancipační projekt byl veden shora. Strana, podobně jako v případě dalších reforem, uvedla do chodu dynamiku, která mobilizovala různé proudy, a kterou již poté nebyla schopna kontrolovat. V souvislosti s radami začalo stranické vedení narážet na rozpor. Ten tkvěl v tom, že výrobní prostředky v logice socialistické demokracie patřily do rukou lidu. Nesoulad nastával ve chvíli, kdy strana stála před otázkou, jakou formou má lid své výrobní prostředky spravovat. Pokud učinila ze zaměstnance zároveň vlastníka podniku, což tematizoval například zákon o socialistickém podniku, musela přistoupit i na to, že zaměstnanci měli rozhodující slovo o osudu podniku, které akcentovali skrze radu pracujících. Pokud však výlučným vlastníkem byl stát, mohla být celá logika postavena na systému direktivního řízení, který spravovala ekonomická byrokracie. Druhý přístup byl až do ekonomické reformy zaběhlou praxí. Nicméně v momentu, kdy se začala debatovat zmiňovaná první cesta, počala krize ústředního principu vládnutí v systému státního socialismu. Totiž principu vedoucí úlohy strany.

Princip vedoucí úlohy strany byl leitmotivem debaty o všech emancipačních prouděch, které se během pražského jara objevily, nikoliv výlučně jen o radách pracujících. Důkazem budiž i fakt, že v probíraném tématu se dostával pod tlak zároveň ze strany odborů. Vytvořila se tak soupeřící trojice, z níž každý chtěl být tím nejautentičtějším zástupcem pracujících. Nicméně vedoucí úloha strany po celou debatovanou dobu nezanikla. Strana se pouze uchýlila k jiným, mírnějším prostředkům jejího prosazování.

Zpochybňování vedoucí úlohy strany nejen že ohrožovalo monopol moci a kariérní cestu některých byrokratů, v případě rad také budilo obavu o nekvalifikované řízení podniku. Proto část KSČ začala prosazovat technokratický způsob řízení podniku odborníky, v čemž nebyla sama. Jelikož technokratismus byl velkým tématem šedesátých let v souvislosti s vědecko-technickou revolucí, byla i podstatná část veřejnosti příznivcem technokratického proudu. Toto dělení však narušila invaze, která nutně vyhrotila názorový střet do dvou jasně daných pozic – byrokratické a radikálně demokratické. Radikálně demokratický proud se snažil rady, které se začaly významnějším způsobem tvořit právě až po invazi, propojovat a politicky aktivizovat. Ukázalo se ovšem, že hospodářská demokracie je neuskutečnitelná bez demokracie politické. A tak nakonec zastánci byrokratické cesty dosáhli svého, k čemuž ani nepotřebovali učinit nějaký frontální útok. Čas byl určující proměnou pražského jara, a také

v případě rad pracujících sehrál ústřední úlohu. Byrokratický proud si tak v svůj triumf lidově řečeno „vyseděl“.

Celý příběh vzestupu a pádu moci dělnictva v pozdních šedesátých letech doprovázel i příklad jednoho konkrétního podniku. Avia sice neměla tak poutavý příběh jako Plzeňská Škoda, ovšem daleko lépe nám ilustruje to, co běžně rady v podniku znamenaly. Co se Avie týče, vznikala rada pracujících podobně jako v jiných podnicích na základě oficiálních dokumentů z byrokratického centra a jejich literu také dodržovala. Krom toho, že byla zřízena datem určeným vládními zásadami, také nabyla svého experimentálního charakteru. Ten měl být přeměněn až ve chvíli schválení zákona o socialistickém podniku, na které, jak jsme mohli pozorovat, podniková rada pracujících v Avii stále s nadějí čekala. Absence legálního ukotvení tak odsoudila radu k projednávání obecných záležitostí, na kterých mělo být postaveno její další fungování. Rada tak nepřijímala během své existence žádná zásadní opatření, ani nevytvářela vlastní rozhodnutí. Důvěra ve stranu a právní ukotvení odsoudila samosprávu k fungování v zásadě na druhé koleji. Její politickou aktivitu převzali v Avii odbory. Nutno dodat, že v zásadě se stejným výsledkem, jakému se dostalo i plzeňské radě pracujících, která se snažila zastřešit a následně naplnit politickým kapitálem tyto samosprávné orgány.³²²

To, že rady pracujících nebyly pouhou aberací let 1968 a 1969 nám krom zkušeností z jiných zemí a jejich inherentnímu postavení v leninském učení dokazuje i fakt, že jejich myšlenka byla v osmdesátých letech v rámci tzv. Perestrojky resuscitována³²³ a dokonce ještě počátkem roku 1990 debatována.³²⁴ Ideje pražského jara nejsou po mém soudu nefunkční a nepoužitelné, jak se dnes často říká o všech aspektech spojených s minulým režimem. Naopak podnikové rady pracujících nám ukazují, že tato myšlenka socialistické emancipace je velmi silná, neboť přežila vojenskou okupaci země a opět začala rezonovat v souvislosti s uvolněním režimu během osmdesátých let.

Neměli bychom přehlížet ani to, že koncept podnikových rad pracujících v jistých ohledech jde za horizont naší imaginace, které jsme schopni v systému liberální demokracie.³²⁵ A že se jedná o radikálnější demokratické požadavky, než jaké jsou vlastní současné liberální demokracii. Pokud jsme naznačili, že hospodářská demokracie není možná bez demokracie politické, současný stav nám dokazuje, že politická demokracie je sice první, nikoliv však dostatečnou podmínkou pro demokracii

³²² Rada Škody Plzeň byla zrušena v červnu 1969. Ve svém prohlášení o ukončení činnosti zmiňuje, že ekonomická reforma nebyla dostatečně promyšlena, což způsobilo živelnost vzniku rad a ohrožení vedoucí úlohy strany. Tak radikální podnik, kterým Škoda Plzeň v letech 1968 a 1969 byla, zůstal nakonec poplatný nastupující normalizaci a sám svou samosprávu zhodnotil jako nepromyšlený a nežádoucí element ekonomické reformy. Viz Podniková rada Škodovky skončila. In: *Práce*, roč. 25, č. 267, 13. 11. 1969, str. 1.

³²³ Podrobněji k tématu viz ŠTEFEK, Martin. *Perestrojka v šamotce: proměny vedoucí úlohy KSČ z perspektivy jednoho podniku*. 2024.

³²⁴ RAMEŠ, Václav. *Trh bez přívlastků, nebo ekonomickou demokracii?: spory o podobu vlastnické transformace v porevolučním Československu*. 2021, str. 86-90.

³²⁵ KUŽEL, Petr. *Pražské jaro: boj o rady pracujících, společenskou samosprávu a ekonomickou demokracii*. In: *Pražské jaro: Logika nového světa: Od reform k revoluci*. 2022, str. 76.

hospodářskou. V některých aspektech by nám tak rady mohly i dnes býti inspirací, například v souvislosti s debatami o participativní demokracii.³²⁶

³²⁶ C.B. Macpherson v knize *The life and times of liberal democracy* přímo odkazuje na československý případ jako na zmařený pokus o cestu k participativní demokracii. Viz MACPHERSON, Crawford Brough. *The life and times of liberal democracy*. 1990, str. 98.

Seznam zdrojů

Archivní prameny

Národní archiv, Praha, fond 02/1, Předsednictvo ÚV KSČ (1966–1971)

Národní archiv, Praha, fond 40, Odborová komise ÚV KSČ (1945–1957)

Státní oblastní archiv, Praha, fond Avia, Státní podnik (1945–1992)

Periodika

Literární listy

Odborář

Práce

Reportér

Rudé právo

Student

Literatura, články a sborníky

ARENDR, Hannah. Totalitarian Imperialism: Reflections on the Hungarian Revolution. *The Journal of politics*. 1958, roč. 20, č. 1, s. 5-43.

AVRICH, Paul H. Russian Factory Committees in 1917. *Jahrbücher für Geschichte Osteuropas*. 1963, roč. 11, č. 2, s. 161-182.

BÁRTA, Miloš. K pojetí podnikových rad pracujících. *Politická ekonomie*. 1969, roč. 17, č. 1, s. 703-716.

BROWN, Archie. *Vzestup a pád komunismu*. Brno: Jota, 2011.

CARR, Edward Hallett. *The Bolshevik Revolution, 1917-1923: Volume 2*. New York: W. W. Norton & Company, 1985.

CLIFF, Tony. *Lenin: All power to the soviets: Volume 2*. London: Pluto Press, 1976.

ČAPKA, František. *Odbory v českých zemích v letech 1918-1948*. Brno: Masarykova univerzita, 2008.

DOLACK, Pete. Workers' Councils in the Prague Spring. *Socialism and democracy*. 2018, roč. 32, č. 2, s. 32-55.

FÍŠERA, Vladimír Claude. *Workers' Councils in Czechoslovakia: Documents and essays 1968-69*. London: Allison & Busby, 1978.

HEUMOS, Peter. *Vyhrňme si rukávy, než se kola zastaví!: dělníci a státní socialismus v Československu 1945-1968*. Praha: Ústav pro soudobé dějiny AV ČR, 2006.

HEUMOS, Peter: *Die reformierte Klasse? Die Arbeiterschaft in der Tschechoslowakei 1968*. In: *Pražské jaro 1968: občanská společnost – média – přenos politických a kulturních procesů*. Praha: Ústav pro soudobé dějiny AV ČR, 2011., str. 69-90.

HOPPE, Jiří. *Opozice '68: sociální demokracie, KAN a K 231 v období pražského jara*. Praha: Prostor, 2009.

HOPPE, Jiří; ŠKODOVÁ, Markéta; SUK, Jiří a CACCAMO, Francesco. „O nový československý model socialismu“: čtyři interdisciplinární vědecké týmy při ČSAV a UK v 60. letech. Praha: Ústav pro soudobé dějiny AV ČR, 2015.

- HORKA, František; KOLEJKA, Josef a OTÁHAL, Milan. *Ke vzniku ČSR: sborník statí k ohlasu Říjnové revoluce a ke vzniku ČSR*. Praha: Naše vojsko, 1958.
- KAPLAN, Karel. *Odbory v mechanismu lidově demokratické moci v letech 1945-1948*. In: *Odbory a naše revoluce: Sborník studií*. Praha: Práce, 1968., str. 94-128
- KAPLAN, Karel; JECH, Karel a VÁCHOVÁ, Jana. *K ekonomické reformě 1965-1968*. Praha: Ústav pro soudobé dějiny AV ČR, 1996.
- KOVANDA, Karel. *Works councils in Czechoslovakia, 1945-47*. *Soviet studies*. 1977, roč. 29, č. 2, s. 255-269.
- KOVANDA, Karel. *Zápas o podnikové rady pracujících 1968-1969*. Praha: Ústav pro soudobé dějiny AV ČR, 2014.
- KUŽEL, Petr. *Pražské jaro: boj o rady pracujících, společenskou samosprávu a ekonomickou demokracii*. In: *Pražské jaro: Logika nového světa: Od reformy k revoluci*. Praha: Filosofie, 2022., str. 72-145.
- LENIN, Vladimir Iljič. *Stát a revoluce*. Praha: Svoboda, 1971.
- MACPHERSON, Crawford Brough. *The life and times of liberal democracy*. Oxford: Oxford University Press, 1990.
- MARKOVIC, Goran. *Workers' Councils in Yugoslavia: Successes and Failures*. *Socialism and democracy*. 2011, roč. 25, č. 3, s. 107-129.
- MARX, Karl a ENGELS, Bedřich. *Manifest komunistické strany*. In: *Vybrané spisy I*. Praha: Svoboda, 1950., str. 17-59.
- MARX, Karl a ENGELS, Bedřich. *Občanská válka ve Francii: podle K. Marx – B. Engels, Spisy sv. 17, 22, 33*. Praha: Svoboda, 1976.
- NEDVĚDICKÝ, Kamil. *Únor 1948 jako počátek nelegitimního režimu*. *Securitas imperii*. 2010, č. 17, s. 60-79.
- PATEMAN, Joe. *V. I. Lenin on Democracy*. *International critical thought*. 2020, roč. 10, č. 4, s. 535-558.
- PITHART, Petr. *Osmašedesátý*. Praha: Rozmluvy, 1990.
- POKORNÝ, Jiří. *Rady pracujících v roce 1968*. *Marginalia Historica*. 2012, roč. 3, č. 2, s. 215-221.
- POPP-MADSEN, Benjamin Ask a KETS, Gaard. *Workers' Councils and Radical Democracy: Toward a Conceptual History of Council Democracy from Marx to Occupy*. *Polity*. 2021, roč. 53, č. 1, s. 160-188.
- PRŮCHA, Václav. *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918-1992*. Brno: Doplněk, 2004.
- RAMEŠ, Václav. *Trh bez přívlastků, nebo ekonomickou demokracii?: spory o podobu vlastnické transformace v porevolučním Československu*. Praha: Ústav pro soudobé dějiny AV ČR, 2021.
- Rok šedesátý osmý v usneseních a dokumentech ÚV KSČ*. Praha: Svoboda, 1969.
- SHKLIAREVSKY, Gennady. *Labor in the Russian revolution: Factory committees and trade unions*. New York: St. Martin's Press, 1993.
- SCHULZE WESSEL, Martin. *Pražské jaro: průlom do nového světa*. Praha: Argo, 2018.
- SKILLING, Gordon H. *Czechoslovakia's interrupted revolution*. Princeton: Princeton University, 1976.
- SOMMER, Vítězslav. *Manažerská odysea: Teorie řízení v Československu v padesátých až osmdesátých letech 20. století*. *Soudobé dějiny*. 2017, roč. 24, č. 3, s. 285-310.
- SOMMER, Vítězslav; SPURNÝ, Matěj a MRŇKA, Jaromír. *Řídit socialismus jako firmu: technokratické vládnutí v Československu, 1956-1989*. Praha: Ústav pro soudobé dějiny AV ČR, 2019.

STURMTHAL, Adolf. The Workers' Councils in Poland. *Industrial & labor relations review*. 1961, roč. 14, č. 3, s. 379-396.

SUK, Jiří. *Veřejné záchodky ze zlata: konflikt mezi komunistickým utopismem a ekonomickou racionalitou v předsrpnovém Československu*. Praha: Prostor, 2016.

ŠIK, Ota. *Jarní probuzení - iluze a skutečnost*. Praha: Mladá fronta, 1990.

ŠLEJŠKA, Dragoslav. *Dialektika výrobních sil a socialistických ekonomických vztahů (ve všelidovém sektoru)*. Praha: ČSAV, 1962.

ŠLOUF, Jakub. Samosprávný socialismus v československém průmyslu, 1968–1969. *Soudobé dějiny*. 2020, roč. 27, č. 1, s. 9-57.

ŠTEFEK, Martin. *Kádry rozhodují, ovšem: předjaří, pražské jaro, a počátky normalizace v proměnách systému nomenklatury ÚV KSČ*. Praha: Filozofická fakulta Univerzity Karlovy, 2019.

ŠTEFEK, Martin. *Perestrojka v šamotce: proměny vedoucí úlohy KSČ z perspektivy jednoho podniku*. Praha: Argo, 2024.

Usnesení a dokumenty ÚV KSČ od celostátní konference KSČ 1960 do 12. sjezdu KSČ. Sv. 2. Praha: NPL, 1962.

VANČURA JIŘÍ. *Naděje a zklamání: Pražské jaro 1968*. Praha: Mladá fronta, 1990.

VONDROVÁ, Jitka. *Ekonomická reforma 1965-1969*. Praha: Ústav pro soudobé dějiny AV ČR, 2010.

Internetové zdroje

Dekret prezidenta republiky o závodních a podnikových radách. 104/1945 Sb. Dostupné z: <https://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=104&r=1945> [citováno 12. května 2025].

Program nové československé vlády Národní fronty Čechů a Slováků. Dostupné z: <https://www.nacr.cz/wp-content/uploads/2021/04/labyrint-1945-Kosicky-vladni-program.pdf> [citováno 12. května 2025].

Rezoluce lednového zasedání ústředního výboru KSČ. 1968, 5. leden, Praha. Dostupné z: <http://www.68.usd.cas.cz/files/dokumenty/edice/105.pdf> [citováno 12. května 2025].

Stenografický záznam diskuse na 63. schůzi předsednictva ústředního výboru KSČ k návrhu Akčního programu KSČ a k politické situaci. 1968, 21. březen, Praha. Dostupné z: <http://www.68.usd.cas.cz/files/dokumenty/edice/321.pdf> [citováno 12. května 2025].

Stenografický záznam sovětské strany ze schůzky „pětky“ v Moskvě, na níž byl vysloven souhlas s „poskytnutím okamžité vojenské pomoci socialistickému Československu“. 1968, 18. srpen, Moskva. Dostupné z: <http://www.68.usd.cas.cz/files/dokumenty/edice/818.pdf> [citováno 12. května 2025].

Ústava Československé socialistické republiky. Ústavní zákon 100/1960 Sb. 1960, 11. červenec. Dostupné z: https://www.psp.cz/docs/texts/constitution_1960.html [citováno 12. května 2025].

Zákon o jednotné odborové organizaci. Zákon č. 144/1946 sb. Dostupné z: <https://www.e-sbirka.cz/sb/1946/144/1946-06-24> [citováno 12. května 2025].

Zákon o závodních a revírních radách při hornictví. Zákon č. 144/1920 Sb. Dostupné z: <https://www.e-sbirka.cz/sb/1920/144/1920-08-01> [citováno 12. května 2025].