

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Bc. Pavel Šinkovec

**FUNKCE KÁDROVÝCH A PERSONÁLNÍCH ÚTVARŮ
V ČESKOSLOVENSKU V OBDOBÍ 1948–1989**

**Function of the Cadre and Personnel Departments in
Czechoslovakia in the Period 1948–1989**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2015

Vedoucí práce:

PhDr. Renata Kocianová, PhD.

Poděkování

Děkuji své vedoucí práce PhDr. Renatě Kocianové, PhD. za vstřícnost, trpělivost a cenné postřehy při psaní, dále pak pracovníkům Národního archivu ČR za ochotnou pomoc při badatelské práci a v neposlední řadě vyučujícím a kolegům z Ústavu českých dějin a Ústavu hospodářských a sociálních dějin FF UK za inspiraci a kritické připomínky.

Prohlašuji,

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

.....

datum

.....

podpis autora

Abstrakt

Bakalářská práce pojednává o dopadu činností Kádrových a personálních útvarů na jednotlivce, komunistickou stranu i celou československou společnost během období 1948–1989. Na základě studia dobových dokumentů, studijních textů, i sekundárních odborných studií, monografií a sborníků je charakterizováno konstituování, fungování a proměny kádrové politiky a nomenklatury KSČ. Dále jsou analyzovány a kategorizovány různé funkce činností kádrových útvarů, jež byly praktickým vykonavatelem kádrové politiky ve státní správě a hospodářských organizacích. Pozornost je zaměřena také na posun ve vnímání kádrování v čase a interpretuje fenomén jako specifickou formu byrokracie, nové společenské třídy a konfrontuje jej s teorií totalitarismu.

Klíčová slova: kádry, kádrování, kádrová politika, Kádrové a personální útvary, kádrové pořádky, kádrový profil, kádrové materiály, nomenklatura, Komunistická strana Československa, aparát KSČ, třídní původ, byrokratické řízení, prověrky, kádrové hodnocení, funkce kádrování, totalitarismus, Robert Merton, Milovan Djilas, Max Weber

Abstract

This bachelor thesis discusses the impact of the activities of Cadre and Personnel Departments in Czechoslovakia during the rule of the Communist Party. The study is based on historical documents, learning materials, and secondary vocational studies, monographs and collections of materials and describes constitution, functioning and changes in personnel policy and nomenclature of the Communist Party in the period between February 1948 and November 1989. In its analytical part there are listed and categorized various functions of Cadre Departments which were practical executor of personnel policy in public administration, and economic organizations. Work also notes a shift in the perception of such terms as „cadre“ or „nomenclature“ during the time period and interprets the phenomenon as a specific form of bureaucracy, a new social class and confronts the matter with the theory of totalitarianism.

Key words: cadre, vetting, cadre policy, Cadre and Personnel Departments, cadre order, cadre profile, cadre materials, nomenclature, Communist Party of Czechoslovakia, apparatus of KSČ, class background, bureaucratic management, cleansing, reporting, functions of cadres, totalitarianism, Robert Merton, Milovan Djilas, Max Weber

OBSAH	
0 ÚVOD	7
1 VÝCHODISKA A METODOLOGIE	8
<i>1.1 ZPRACOVANOST TÉMATU</i>	8
<i>1.2 VÝZKUM A JEHO PROBLÉMY</i>	9
<i>1.3 ZÁKLADNÍ POJMY</i>	11
<i>1:3.1 SLOVNÍKOVÉ DEFINICE</i>	11
<i>1.3.2 DOBOVÁ A ODBORNÁ DEFINICE</i>	14
2 STRUKTURA KSČ A STÁTNÍ SPRÁVY	20
3 VÝVOJ KÁDROVÉ POLITIKY KSČ	23
<i>3.1 PROVĚŘOVÁNÍ A KÁDROVÁNÍ PŘED ROKEM 1948</i>	23
<i>3.2 KÁDROVÁ POLITIKA 1948–1955</i>	26
<i>3.2.1 DĚLNICKÉ KÁDRY</i>	29
<i>3.2.2 INSTITUCE KÁDROVÉ PRÁCE</i>	30
<i>3.2.3 POČÁTEK NOMENKLATURY</i>	33
<i>3.3 KÁDROVÁ POLITIKA 1956–1968</i>	35
<i>3.3.1 OPOUŠTĚNÍ STRANICKÝCH DOGMAT</i>	36
<i>3.3.2 VOLNÝ KÁDROVÝ POŘÁDEK</i>	39
<i>3.4 KÁDROVÁ POLITIKA 1969–1989</i>	42
<i>3.4.1 NORMALIZACE KÁDROVÉ POLITIKY</i>	43
<i>3.4.2 KÁDROVÉ A PERSONÁLNÍ ÚTVARY</i>	46
<i>3.4.3 RIGIDITA KÁDROVÉ POLITIKY V OBDOBÍ PŘESTAVBY</i>	47
4 VÝZNAM A FUNKCE KÁDROVÁNÍ	50
<i>4.1 SPECIFICKÁ FORMA BYROKRACIE</i>	50
<i>4.2 LATENTNÍ A MANIFESTNÍ FUNKCE KÁDROVÁNÍ</i>	54
<i>4.3 FUNKCE KÁDROVÁNÍ DLE ROZSAHU JEJICH DOPADU</i>	56
<i>4.3.1 MAKROFUNKCE KÁDROVÉ POLITIKY</i>	56
<i>4.3.2 MIKROFUNKCE KÁDROVÉ POLITIKY</i>	59
5 ZÁVĚR	63
6 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ	66
7 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	72
8 PŘÍLOHY	73

0 ÚVOD

Pro období mezi lety 1948 a 1989 se ve společnosti užívá mnoho názvů, jedním z nich je pojem *vláda jedné strany*. Toto pojmenování vystihuje skutečnost, že mocenský monopol patřil výlučně Komunistické straně Československa. Jednou ze sfér, ve které tento svůj monopol uplatňovala, byla i oblast obsazování funkcí ve státní správě, hospodářství, kulturních a společenských organizacích. Výběr pracovníků se prováděl na základě, tzn. nomenklaturních pořádků a podle zásad kádrové politiky. Jako nejdůležitější kritérium zisk a postup v rámci zaměstnání byl považován třídní původ, vztah k socialistickému zřízení a obecně postoj k politice komunistické strany. Zohledňování těchto měřítek stojí v protikladu oproti dnešní liberální praxi, kdy bývá osobní a pracovní rovina jednotlivce oddělována. Toto nedemokratické provázání kariérních možností a režimní konformity je zdrojem značně negativního obrazu fenoménu kádrování v české historické paměti.

Zejména pro mladší generaci, která se v praxi s kádrováním již nesetkala, může být obtížné si pod tímto pojmem představit něco konkrétního. To byl ostatně asi největší impulz k volbě právě tohoto tématu. Samotné zmíněné pojmy kádrování, nomenklatura a s nimi související výrazy již dnes nejsou součástí běžného slovníku, proto jsem se zaměřil na jejich definice a proměny významu. Položil jsem si otázku, jak systém, který de facto prostupoval a ovlivňoval celou společnost, mohl vypadat a fungovat. Takový systém se zákonitě musel vyvíjet a procházet různými změnami, na něž měl vždy ve větší či menší míře vliv celkový kurz stranické politiky. V této souvislosti bylo nezbytné alespoň nastínit samotnou strukturu komunistické strany, a které její orgány měly co dočinění s kádrovou politikou. V neposlední řadě jsem zaměřil svou pozornost na reálné dopady a funkce Kádrových a personálních útvarů, jakožto praktických vykonavatelů kádrové politiky strany. Kádrování obecně je nejvíce známé svými negativními projevy na život jednotlivce, např. neumožnění pracovat nebo studovat dle svých schopností pro politický prohřešek, zamítnutí povolení zahraniční cesty na základě špatného kádrového hodnocení atp. Bylo by ale zjednodušující vnímat celý fenomén kádrování jen jako mocenský nástroj KSČ. Chtěl jsem se na problematiku podívat komplexněji a identifikovat veškeré, nejen represivní funkce kádrování.

1 VÝCHODISKA A METODOLOGIE

Předmět zájmu je v práci zkoumán ve vymezeném kontextu místním, časovém i jiném. Místně se pohybujeme v Československé, resp. Československé socialistické republice. Časově převážně v období komunistické vlády mezi únorem 1948 a listopadem 1989. V kapitole o slovníkovém vymezení a vývoji kádrování je pro názornost v krátkosti nahlédnuto také do období před a po tomto časovém úseku. Samotné dílčí dělení kapitoly o vývoji kádrové politiky KSČ na tři části (1948–55; 1956–68 a 1969–89) je spíše schematické. Respektuje důležité milníky v historii strany a tím i kádrové politiky. Co všechno rozumím funkcemi v poslední kapitole je popsáno v jejím úvodu. Využil jsem jak některé respektované sociologické definice a teorie, tak jsem se rozhodl sám kategorizovat dopad kádrové politiky podle působení na 1) celou společnost, stát a stranu (makrofunkce) a 2) jedince v rámci společnosti (mikrofunkce). V rámci funkcí jsem se pokusil neorientovat primárně jen na represivní funkci kádrování, tedy prověrky a čistky, ačkoli je tímto prizmatem na téma nejvíce nahlíženo a také nejzevrubněji zpracováno v odborné literatuře (viz dále).

1.1 ZPRACOVANOST TÉMATU

K tématu kádrové politiky a nomenklatury KSČ neexistuje u nás ani v zahraničí ucelené monografické zpracování. Existují odborné práce, které se věnují buď jen dílčím časovým obdobím (jde především o práce Hradecké a Koudelky *Kádrová politika a nomenklatura KSČ 1969–1974*, Pavkovy *Kádry rozhodují vše, kádrová politika KSČ (1948–52)* a dále sborník dokumentů Karla Kaplana *Kádrová nomenklatura KSČ 1948–1956*) nebo jen určitým segmentem kádrové politiky, nejvíce čistkami (práce Jaroslava Cuhry, Marie Černé a Jiřího Maňáka). Tématu kádrování nebo nomenklaturních pořádků se letmo dotýká celá řada převážně historických prací, zabývajících se dějinami Východního bloku, totalitních režimů, Československa nebo KSČ (Nálevka, Pernes, Prečan, Tůma, Vilímek). Jako cenné se také ukazují být publikace zabývající se sociálními dějinami a dějinami každodennosti (Bren, Heumos, Kaška, Pullmann).

Další oblast, ve které je tematika kádrování zpracována, je dobová odborná a publicistická literatura. Jsou to především materiály stranické provenience (dostupné převážně v Národním archivu ČR), dále didaktické a organizační dokumenty z rezortních institucí a vysokých škol, a v neposlední řadě stranická periodika, zejména časopis *Funkcionář* a *Odborář*. K fenoménu se vyjadřovali taktéž jeho současníci a to převážně kriticky. Z těchto autorů citovaných v práci stojí za zmínku zejména Milovan Djilas a Milan Šimečka.

1.2 VÝZKUM A JEHO PROBLÉMY

Přestože tato práce je příspěvkem v rámci oboru andragogika a personální řízení, kádrová politika a nomenklatura jsou fenomény natolik specifické a dobově ode dneška vzdálené, že jejich zpracování vyžaduje jiné metody, než ty, které se využívají v teorii organizace a řízení. Při psaní práce jsem využil poznatků a metod historického bádání.

Historikovým úkolem při psaní práce není podat ryze pozitivistický popis událostí věcí minulých, ale především nabídnout jistou interpretaci tematizovaných procesů a událostí. Tyto interpretace dnes nemají ve většině případů charakter velkých vyprávění, jaká známe např. od Palackého, Jirásky nebo Nejedlého. Celkové vyznění práce je dnes spíše ovlivněno výkladovým rámcem, jakousi optikou, kterou autor při výzkumu užívá. Čím více se téma chronologicky blíží dnešku, tím více záleží již na samotném výběru této optiky. Při výzkumu soudobých dějin, se v dnešní době autoři ve většině případů uchylují k jednomu ze dvou dominantních paradigmat – totalitárnímu a sociálně-historickému.

Chronologicky starší je teorie totalitarismu. V zahraničí se rozvíjela již po 2. světové válce a zaměřovala se na výzkum totalitních režimů ve 20. století, zejména italského fašismu, německého nacismu a sovětského komunismu. Hlavními tématy byly charakteristické znaky diktatur, struktura vládnoucích stran, mechanismy kontroly společnosti a represivní aparát daných režimů. Z představitelů lze jmenovat i v práci citované autory Carla Friedricha nebo Zbigniewa Brzezinského a u nás je takto nejlépe charakterizovatelný přístup Karla Kaplana nebo práce z proveniencí Ústavu pro studium totalitních režimů.

Autoři píšící z pohledu sociálně-historického se vymezují proti totalitárnímu schématu. Na Západě má tento přístup tradici již několik desetiletí (Fitzpatrick, Malia, Yurchak, Sabrow, atd.), u nás k nim patří zejména historici mladší generace (Michal Kopeček, Pavel Kovář, Michal Pullmann). Poslední ze jmenovaných se v úvodu své knihy *Konec experimentu* ostře vymezuje proti totalitárnímu narativu (Pullmann, 2011, s. 15–16): „Většina prací k dějinám komunismu se vyznačuje důsledně binárním přístupem: na jedné straně zde stojí zlý „režim“, na druhé straně hodná (protože „režimem“ utlačovaná) „společnost“. Hlavními nástroji „režimu“ byla prý propaganda a represe, proti nimž se ozýval „odpor“ (nebo dokonce formoval udatný „odboj“). Proti domněle totálnímu útlaku ze strany „režimu“ stály „ostrůvky svobody“, proti lži pravda, proti přetvářce na veřejnosti upřímnost v soukromí, proti korupci morálka atd. (...) Totalitní výklad státního socialismu plnil funkci exkulpační - poskytoval sekulární rozehřešení všem, kdo se rozhodli nadobro rozejít s komunismem. Pokud režim byl

vykreslen jako démon – tedy přicházel odněkud zvenku (např. prostřednictvím poradců z Moskvy) a ztělesňoval vše neblahé, co se mezi lidmi kdy mohlo vyskytnout, pak již přece nikdo z nás nenese žádnou odpovědnost a veškerá tíha viny padá jen na mytický „komunistický režim“. Přes vyhocené a až ironicky lazené vymezení lze pochopit, jakým směrem se ubírají snahy revizionistů¹. Užívají nových metod a pouští se do témat, kterým nebylo do té doby věnováno tolik pozornosti, mj. sémantické analýzy diskurzu, totalitního jazyka a propagandy, dějiny každodennosti, vyjednávání skupinových zájmů maskovaných jazykem ideologie, atp. Téma kádrování je specifické v tom, že v sobě snoubí jak totalitní a represivní projev režimu, tak vlastně projevy naprosto každodenní praxe. Je proto výhodné neuchýlit se úplně ani k jednomu z pohledů a v práci jsem se tak pokusil využít metody obou metodických přístupů.

Vzhledem k povaze textu, jako bakalářské práce, není prostor pro skutečné postihnutí fenoménu kádrování ve všech jeho projevech. Týká se to zejména každodenní praxe kádrové politiky a její recepce ve společnosti. Tento výzkum naráží krom nedostatku prostou ještě na jeden problém, a to problém metodologický. Konkrétní kádrové materiály jsou velice nedostupné, vzhledem k jejich masové likvidaci po pádu režimu. Výpovědi samotných aktérů by mohly vnést do problematiky trochu světla, ale je zde problém neochoty bývalých kádrových pracovníků se k tomuto tématu bavit. Naopak u objektů kádrování, zaměstnanců, na něž byly kádrové materiály vedeny, je jiný problém, jehož se dotýká Pullmann (2008, s. 710–711): „... (...) potíž metodologického rázu spočívající v nápadném splynutí dvou analytických kategorií: dnešního výkladu minulosti a tehdejší perspektivy aktérů. Že se dnes lidé často snaží (podle mého názoru spíše podvědomě dle hesla „po bitvě je každý generálem“, než kvůli snaze o společenské vyvinění – pozn. P. Š.) zaujmout konformní postoj vůči dominantnímu výkladu minulosti (...), ještě neznamená, že jejich výpověď odráží tehdejší postoje a hodnotové orientace.“

Výše zmíněná limita není jedinou, s jakou jsem se během psaní potýkal. Zcela opačný problém nastal při archivním výzkumu materiálů nejvyšších orgánů strany. Kádrové otázky totiž byly na programu jednání velice často a rozlišit, který materiál má pro práci relevanci, se

¹ Takto bývají sociálně-historičtí autoři často nazýváni, jelikož revidují stávající výklad událostí. K výtkám ze strany sociálních historiků se trefně vyjadřuje Jiří Suk na stránkách revue *Dějiny a současnost*: „Jaký je účel často opakované, vyhocené formulované distance? Vidím v ní dvojí východisko: nespokojenost s restaurovaným kapitalismem a nespokojenost se stavem bádání o socialismu. A také cíl se mi zdá být dvojí: rehabilitace dvojnásobně zavrženého projektu „demokratického socialismu“ a celistvější a hlubší poznání socialistické společnosti a státu (na základě rozšíření rejstříku témat a metod historického zkoumání). Převládá-li první aspekt, můžeme mluvit o politickém revizionismu, dominuje-li druhý, pak jde o revizionismus metodologický.“ Revizionističtí historici jsou také kritizováni za to, že pouze „vyhání jeden binární přístup druhým“. Ke kritice více Suk, 2012, s. 8

ukázalo být velkým problémem. V orientaci pomohly vydané sborníky nebo citace z výše zmíněných publikací o kádrové politice. Velice zajímavé i z hlediska použitého jazyka jsou články v *Rudém právu* nebo zejména v časopise *Funkcionář*. Jeho ideologické i praktické příspěvky se kádrování týkaly velmi často. Bylo tedy velice těžké vybrat konkrétní relevantní segmenty, došel jsem spíš k názoru, že by výskyt v těchto periodikách zasluhoval samostatné zpracování

1.3 ZÁKLADNÍ POJMY

Některé pojmy nebo názvy institucí obsažené v této práci nejsou dnes již běžnou součástí obecného povědomí (zejména mezi mladší generací, která se s nimi během svého života neměla možnost v praxi setkat). Je proto nezbytné vysvětlit na úvod jejich význam. V této první kapitole tak budou představeny základní tematizované pojmy, *kádry* a *nomenklatura*. Bude popsán kontext jejich užívání časově před i po sledovaném období, aby vynikly změny v kontextu jejich používání. Dále budou definovány pojmy s nimi bezprostředně související, jako např. kádrová práce, politika, atp. V závěru bude stručně představena struktura KSČ a státní správy, jakožto institucí, které s tématem kádrování úzce souvisí.

1:3.1 SLOVNÍKOVÉ DEFINICE

Ottův slovník naučný, vydávaný na přelomu 19. a 20. století, definuje kádr (resp. jeho francouzsky psanou podobu *cadre*) takto (5. díl, 1892, s. 16): „rám, rámeček, obruba – ve vojenské mluvě důstojnictvo a poddůstojnictvo s málo prostými vojíny i bez nich (...) určené, aby zůstalo ve zbrani i v čas míru (...). Tvoří-li se zástupy nové, postaví se ponejprv cadry. (...) Způsob ten, při němž nákladem poměrně nepatrným se zachovává zkušené důstojnictvo, aby mohlo býti svoláno a vycvičeno vojsko v případě potřeby v krátkém čase.“ Jedná se tedy o výraz z vojenské terminologie. Význam vojenských kádrů pro armádu však není nepodobný tomu, jak byly kádry vnímány v rámci komunistické strany. Analogie s jakýmsi „důstojnickým sborem strany“ se objevuje na více místech také ve stranických dokumentech 40. a 50. let. Heslo nomenklatura je vysvětleno (18. díl, 1902, s. 393) jako: „seznam názvů beze všeho výkladu“. Jde tedy o ryzě systematický a klasifikační pojem bez politického přesahu, který je i dnes užíván v přírodních vědách.

Z prvorepublikových slovníkových zástupců jsou vybráni dva nejrepresentativnější, *Masarykův* a *Komenského naučný slovník*. V obou případech není sémantický posun prakticky žádný. *Masarykův slovník naučný* definuje kádr jako: „stálý vojenský útvar, složený jen z důstojníků a poddůstojníků z povolání a malého počtu déle sloužícího mužstva“ (3. díl, 1927, s. 851), což je takřka totožný popis jako v Ottově slovníku. Stejně tak heslo nomenklatura (5. díl, 1931, s. 199) je vysvětleno jako pojem z terminologie. *Komenského slovník naučný* vydaný v roce 1938 vysvětluje kádry takřka totožně a pojem nomenklatura dokonce ani neobsahuje.

Již ve sledovaném období vydávaný *Příruční slovník naučný* reflektuje významový posun u daných pojmů, způsobený jejich užíváním v politické mluvě. Heslo kádr (2. díl, 1963, s. 416) nabízí klasickou „vojenskou“ definici. Oproti tomu následující heslo Kádry (sic!) je rozvedeno jako: „politicky i odborně nejvyspělejší a nejaktivnější pracovníci socialistické společnosti, na kterémkoli úseku činnosti; v přeneseném (širším) smyslu se slova kádry někdy užívá k označení souboru všech pracovníků určité organizace, pracoviště apod.“ Doba vydání se odráží ve faktu, že důraz je v první řadě kladen na politickou vyspělost (proměny „váhy“ kladené na tu či onu vyspělost jsou rozebrány dále v kapitole). Krom toho zaujme prvek aktivity. Nabízí se otázka, co autoři slovníku mysleli „nejaktivnějším“ pracovníkem, zda pracovně výkonný nebo spíše režimně angažovaný? Nomenklatura je poté (3. díl, 1966, s. 226) vysvětlena jako 1) nám již známý systematický pojem a „2) v politické ekonomii ve smyslu nomenklatury výrobků – „seznam, jmenovitý výběr, soupis výrobků (...)“. Definice stále neodpovídá tomu, co je v textu práce myšleno nomenklaturou KSČ (stranická definice viz dále). Chybí sociální rozměr, stále se nomenklatura týká jen systematizace neživých předmětů.

Obsahem definic nejzajímavěji a pro práci nejpřínosněji jsou dané pojmy vysvětleny v *Malé československé encyklopedii* vydávané v polovině 80. let. Kádry jsou definovány (3. díl, 1986, s. 255) jako „osoby tvořící stálé jádro, pevný základ nějakého celku, zpravidla soubor kvalifikovaných pracovníků podniku, státních institucí a výrobních organizací. Usnesení předsednictva ÚV KSČ (ze 6. 11. 1970) charakterizuje kádry jako „pracovníky zastávající vedoucí funkce ve státní a hospodářské sféře a ve společenských organizacích (...). Patří sem dále ti specialisté, kteří vykonávají společensky významnou funkci.“ Oproti *Příručnímu slovníku naučnému*, kde je kádry míněn celý pracovní kolektiv, úžeji jeho „nejvyspělejší“ členové, zde lze zachytit posun významu kádrů od širšího kolektivu k užší elitě (vedoucí, specialisté). Ještě zajímavější z hlediska našeho oboru je pak následující heslo

„kádrová politika“, které je (tamtéž) vysvětleno jako „obecně souhrn hledisek a opatření, jimiž se řídí výběr, rozmisťování, školení, výchova a hodnocení lidí v určité organizaci. V kapitalistických státech spadá kádrová politika do oblasti osobních záležitostí (personalistiky), prosazuje ji zaměstnavatel, resp. vedení organizace (úřadu, podniku) pomocí svého aparátu v otázkách přijímání, propouštění, odměňování, kvalifikace, vztahů mezi vedením a podřízenými (tzn. human relations) apod. V socialistických zemích souhrn teoretických závěrů a ustanovení komunistické strany určujících její linii při výběru, výchově a rozmisťování kádrů, které se uskutečňuje na základě leninských principů, výsledků vědy a potřeb společenského vývoje. Jde o to, aby každý pracující poskytl společnosti maximum toho, co je schopen dát vzhledem ke svému vzdělání, pracovním zkušenostem, osobním vlastnostem. Cílem kádrové politiky je umožnit plné uplatnění nadaným, politicky uvědomělým, vzdělaným a odborně připraveným pracovníkům. Uplatnění kádrové politiky se realizuje kádrovou prací, kterou provádějí orgány státní a hospodářské správy všech stupňů řízení v těsné spolupráci s příslušnými orgány a organizacemi KSČ.“ Na této obšírné definici zaujme hned několik věcí. Prvně zde překvapí pregnantně vystižený rozdíl mezi personalistikou (včetně znalosti pojmu human relations) a kádrováním. Dále umístění „nadanosti“ jako prvního kritéria pro přípravu pracovníků. Z dnešního pohledu zarazí otevřené přiznání exploatačního cíle kádrové politiky jako snahy o to, aby „pracující poskytl společnosti maximum toho, co je schopen dát“. Reciproční opatření kádrové politiky definice neuvádí. Nomenklatura je opět vysvětlena (4. díl, 1986, s. 546) poněkud vágněji jako „přehled, seznam používaných (obvykle závazných) názvů vztahujících se k prvkům určitého celku (seznam povolání, výrobků, skupin zboží), uspořádaný (na rozdíl od klasifikace) často jen formálně (abecedně či administrativně) a doplněný definicemi standardních termínů a sestavením synonym.“ Zde je již nastíněna možnost aplikace pojmu nomenklatura na společnost (seznam povolání), stále však chybí vysvětlení toho, co je ve své podstatě nomenklatura KSČ.

Všeobecná encyklopedie Diderot vydaná na konci milénia zrcadlí ve svých definicích opětovný posun vnímání těchto dvou pojmů. Kádr je vysvětlen (4. díl, 1999, s. 14) jako „soubor osob tvořících stálé jádro, pevný základ nějakého celku“, tedy naprosto bez režimní konotace. Naproti tomu je nomenklatura oproti svým předchůdcům vylíčena o poznání konkrétněji. Krom obligátního systematického významu je zde rozměr politologický (5. díl, 1999, s. 380): „byrokratická elita v komunistických systémech, vytvořená podle kádrové listiny sestavené komunistickou stranou. Jednalo se o nejvyšší představitele státního aparátu, kteří měli značnou moc navzdory tomu, že byli kontrolováni stranickým vedením. Značná

privilegia (luxusní obydlí, přiděl zahraničních valut a zboží atd.) je zcela oddělovala od lidových mas, závislých na jejich rozhodnutí.“ Definice překvapí svým hodnotícím rozměrem, kdy přímo upozorňuje na notnou dávku exkluzivity a pokrytectví v případě nomenklатурních kádrů. Na druhou stranu není zcela jasné, co je myšleno „kádrovými listinami“, což není pojem, který by se v dobových dokumentech vyskytoval.

1.3.2 DOBOVÁ A ODBORNÁ DEFINICE

Výše podaná rešerše sice nastínila základní charakteristiku tematizovaných termínů, ovšem trpící základním omezením slovníkových hesel. Jejich průzkum nabídne pouze deklarativní, nejobecnější a zkrácenou definici. Detailnější nabízí dobová nebo odborná literatura.

1) **Kádr.** Slovo kádr, resp. kádry definují Hradecká a Koudelka (1998, s. 7) jako: „V komunistické terminologii funkcionáři jak komunistické strany, tak i dalších společenských organizací, státní, či hospodářské správy. Mezi kádry patřili rovněž nositelé vědeckých a vysokých vojenských hodností.“ Tato definice se zdá být nejpřesvědčivějším vyjádřením toho, jak lze kádry dobově vnímat. Slovo „funkcionáři“ totiž poukazuje na spjatost konkrétního kádra se strukturou, v níž je představitelem moci, autority a zároveň odpovědnosti. Jaký je tedy rozdíl mezi kádry a elitou v dnešním slova smyslu? Velice podstatné je to, odkud se vlastně kádry berou. Kádr je podle Cuhry (2009, s. 30) doslova „nový typ člověka“, který vzniká „vyzdvížením z řad dělníků a pracujících rolníků nebo přitažením a ideologickou převýchovou části starých odborníků“. V této definici tkví základní rozdíl. Zatímco v dnešní demokratické společnosti jsou rozhodující meritokratické faktory, jako výkonnost nebo vzdělání, předpokladem kádrů byly hlavně ideologické faktory, mezi nimiž dominuje zmíněný třídní původ (ideálně dělnický nebo malorolnický) nebo režimní angažovanost a věrnost stranické linii.

2) **Kádrová politika.** Jestliže jsou kádry statickou vrstvou funkcionářů, pak činnosti, které se podílejí na jejím vzniku, podobě, fungování atp. se dají zastřešit pojmem *kádrová politika*. Hradecká a Koudelka (1998, s. 7) vidí kádrovou politiku konkrétně, jako činnost, kterou „KSC zabezpečovala, aby na všech rozhodujících místech ve společnosti i správě byli lidé, kteří plní její záměry. Zahrnuje stanovení dlouhodobějších úkolů a cílů, zásad, kritérií a způsobů, podle nichž komunistická strana prováděla výběr, přípravu, rozmístování a kontrolu „kádrů“, stejně jako konkrétní rozhodnutí a opatření, kterými dané úkoly a zásady chtěla realizovat. Kádrová politika KSC se dotýkala širokého okruhu funkcionářů i dalších

zaměstnanců důležitých institucí, o nichž komunistická strana rozhodovala monopolně a bez zákonného oprávnění.“ Poslední věta evokuje prizma, jakým je na kádrování obecně nahlíženo v polistopadové éře. Je pravda, že institut kádrů a kádrování nebyl ve sbírce československých zákonů nikdy pevně zakotven. Argumentem vládnoucího režimu však bylo to, že se těmito procesy realizovala dnes nechvalně známá „vedoucí úloha strany“. Ta byla během prvních let vlády jedné strany veřejně deklarovaná, v socialistické ústavě z roku 1960 dokonce explicitně zakotvená ve článku 4.: „Vedoucí silou ve společnosti i ve státě je předvoj dělnické třídy, komunistická strana Československa, dobrovolný bojový svazek nejaktivnějších a nejuvědomělejších občanů z řad dělníků, rolníků a inteligence.“ Tato formule byla alfou omegou, odůvodněním a zároveň ospravedlněním monopolu KSČ, který měla strana v rozhodování prakticky ve všech sférách veřejného života v období 1948–1989. Jakkoli může čtenáře nezasvěceného do tehdejší rétoriky formulace tohoto ústavního článku překvapit, zcela odpovídala tehdejšímu diskurzu.²

Široce pojatá definice toho, čeho všeho se týká *kádrová politika*, nabízí možnost dílčího rozčlenění pojmu podle několika hledisek. Pavka (2003, s. 28–29) vidí možnosti členění v rovině časové na období předúnorové (kádrová politika ve vlastních strukturách KSČ) a poúnorové (státní a hospodářská správa a společenské organizace). Další rovina je obsahová, podle níž se dá kádrování rozdělit na pozitivní (dosazování vlastních kádrů) a negativní (tj. odstraňování nepřátelských kádrů). Posuzuje-li se kádrová politika podle metody práce, je možné jí dělit na pasivní (tj. schvalování kádrů) a aktivní (tj. tvorba nových kádrů). Negativní kádrování, jehož těžiště leží v čistkách, je badatelsky nejlépe zpracováno, avšak jak již bylo řečeno, neleží v ohnisku zájmu této práce. Aktivní kádrová politika spočívající především ve stranické výchově, vzdělávání a školství je také tématem pro jinou práci (zmíněny budou pouze relevantní dílčí segmenty). Vzhledem k tématu kádrových útvarů bude dále nejvíce rozvedena jejich politika pasivní a pozitivní (péče o kádry, schvalování v rámci nomenklatury).

3) **Nomenklatura.** Klíčové místo v kádrové politice komunistické strany měla, tzn. nomenklatura. O jisté etymologii tohoto slova byla řeč výše ve slovníkové rešerši. Konkrétnější pojem nomenklatura KSČ je pak dle Cuhry (2009, s. 32) většinou chápán jako: „odkaz na vrstvu funkcionářů KSČ, požívajících blíže nespecifikovaných výhod. To je ovšem krajní zúžení smyslu tohoto pojmu. Široce pojaté kádrové pořádky totiž primárně tvořily

² Více k rétorice a argumentaci komunistické strany viz sebrané sémantické statě FIDELIUS, Petr. *Řeč komunistické moci*. Vyd. 1. Praha: Triáda, 1998. 216 s. Paprsek; sv. 2. ISBN 80-86138-03-8.

výčet funkcí v politickém, hospodářském i společenském životě, o jejichž obsazení rozhoduje určitá vybraná složka KSČ, od jeho předsednictva až po celozávodní výbor. A to bez ohledu na stranickou příslušnost prověřované osoby; v kádrových pořádcích jsou na různých stupních zařazeny například funkce v jednotlivých církvích, či poslanci Národního shromáždění (schvalováno symptomaticky ÚV KSČ). Takto pojatý systém měl za prvé zaručit naprostý vliv KSČ na strukturování mocenských elit jejich výběrem.“ Z Cuhrova příspěvku je jasné patrné, že vnímání termínu nomenklatura jen jako inertní seznam pozic, k jejichž obsazení je nutné schválení příslušným orgánem strany, by bylo neúplné. Nejlépe je tato skutečnost ilustrována v následující kategorizaci možného pojetí nomenklatury. Mluví se o ní:

„1) Jako o seznamech funkcí, do kterých mohli být lidé jmenováni či voleni (a také odvoláváni) teprve po předchozím schválení příslušného výboru KSČ. Výbory KSČ na vyšších stupních její organizace měly, tzn. kádrové pořádky, základní organizace vedly jen, tzn. seznamy funkcí, k jejichž obsazování se vyjadřovaly.

2) Nomenklatura je rovněž chápána jako systém určující rozsah pravomocí jednotlivých grémií KSČ při výběru, rozmisťování, přípravy a kontroly, uplatňovaný komunistickou stranou vůči osobám zastávajícím funkce zařazené do kádrových pořádků.

3) V přeneseném významu se často hovoří o nomenklatuře KSČ jako o bližší neurčené skupině vysokých funkcionářů požívajících určitá privilegia. Lze ji však také chápat jako přesně vymezenou skupinu funkcionářů náležících do kádrových pořádků komunistické strany.“ (Hradecká, Koudelka, 1998, s. 8)

Právě poslední bod, pojednávající o přeneseném významu nomenklatury, je ve společenském povědomí dodnes nejvíce zakořeněn, a to ve značně negativní konotaci. Již definice z *Diderotu* se tohoto negativního vnímání dotkla. V této souvislosti je potřeba upozornit na další z frekventovaných pojmů, který se však vyskytuje dost často v nepřesném kontextu. Jde o termín *nomenklaturní kádr*. Tento výraz, dnes většinou myšlen jako nadávka v politických diskuzích, má evokovat skutečnost, že dotýčný byl bezskrupulózním, úslužným a dogmatickým komunistickým aparátčíkem. Není to přesné, jelikož ve světle výše vypsanych

definice se za *nomenklaturního kádra* dá považovat, mj. i biskup katolické církve, kterého z přílišné loajálnosti k režimu příliš nelze podezírat.³

4) **Kádrová práce.** Nástrojem nomenklatury a kádrové politiky na úrovni jednotlivých podniků, výborů, úřadů, institucí atp. se pak zabývala *kádrová práce*. Rozsah Kádrové práce vymezuje Černá (2009, s. 37) následovně: „S kádrovou prací se v nějaké podobě setkali zřejmě všichni. Způsob vedení a rozsah kádrových materiálů se však lišil: podle pozice, oboru, místních specifik atd. Obecně se kádrové materiály podle stranických pokynů nezakládaly na dělnické profesi či technické a pomocné administrativní síly, ale i zde se můžeme setkat s různými výjimkami, například co se týče určitých pozic (mistři, v určitém období úderníci atd.). Obecně můžeme říct, že mezi lid, na které se kádrové spisy vedly, patřila, tzn. pracující inteligence (vysokoškolsky, někdy i středoškolsky vzdělaní odborníci, různá úřednická povolání ve státní správě, funkcionáři, technici ve vedoucích pozicích). Jiné možné vymezení by pojalo lidi, kteří spadali do kádrových a nomenklaturních pořádků, i když samozřejmě ne všichni na koho byl kádrový spis veden, musel být nutně ve stranické nomenklatuře. A snad lze také zobecnit, že čím byla z hlediska režimu určitá pozice důležitější či strategičtější, tím pečlivěji se kádrové materiály vedly.“

Do kompetence orgánů vykonávajících kádrovou práci patřilo během minulého režimu také práce personální. O provázanosti těchto dvou složek hovoří Hradecká a Koudelka (1998, s. 8) takto: „Obsahem personální agendy (...) bylo řešení zaměstnaneckých a dalších záležitostí (přijímání, přemísťování, propouštění, evidence, školení a zvyšování kvalifikace, tzn. péče o pracující, bezpečnost práce apod.) všech zaměstnanců. Kádrová politika však nebyla (a nemohla být) od personální oddělena neprodyšnou zdí, a tak se kritéria, principy a metody používané v „práci s kádry“ uplatňovaly vůči daleko širšímu okruhu lidí. V institucích, které režim považoval za zvlášť důležité (ústřední a další úřady, masmédiá, vědecké a výzkumné ústavy, školy, armáda, SNB apod.), prakticky vůči všem zaměstnancům.“ Z výše vytčeného je patrné, že náplň práce tehdejších zaměstnanců kádrových a personálních útvarů se v personální oblasti prakticky nelišil od personalistické práce jejich dnešních protějšků.

5) **Kádrové materiály.** To, co v osobní rovině ve sledovaném období spolurozhodovalo o mnoha skutečnostech – možnosti cestovat, kariérních a studijních perspektivách atp., byl tzn. *kádrový profil*. Ten se na jedince tvořil prakticky od základní školy do důchodu a jeho

³ Více k současným diskuzím a užívání těchto výrazů v pořadí Víkendová univerzita ČR Leonardo, díl „Kádrování v ČSR 1948–1989“, 18. února 2012. Archiv ČR online.

nejdůležitějším prvkem byla kádrová složka. Do ní se ukládaly informace, „jež byly z hlediska socialistického režimu považovány za důležité. Najdeme zde převážně informace o kvalifikaci a profesní dráze, funkcích, politickém a společenském životě, o rodinném zázemí a původu, politických názorech a postojích, charakterových vlastnostech a zdraví.“ (Černá, 2009, s. 37) Daný výčet obsahuje jak objektivně měřitelné skutečnosti (např. dosažené vzdělání, absolvované kurzy, pracovní výkon, počet hodin strávených na brigádách nebo přesčasech atp.), tak ty subjektivní nebo obtížně měřitelné. Např. hodnocení postoje k režimu nebo charakterových vlastností však vyžaduje velkou míru nestrannosti a vzdělání v této oblasti (analytické schopnosti, politické vzdělání, psychologie atp.) Ve skutečnosti (jak bude zřejmé z dalších kapitol) však této úrovni vzdělání většina kádrových pracovníků nedosahovala, jelikož nejdůležitějším kritériem pro výběr kádrových pracovníků byl od začátku do konce režimu jejich loajální postoj k socialistickému zřízení. Zákonitě se tak platilo zvýšené riziko přílišné subjektivity hodnotícího a výsledný materiál mohl být přinejlepším zavádějící. Tato problematika bude více rozebrána v kapitole o funkcích kádrování.

Dnešní obtížná dostupnost konkrétních kádrových materiálů byla rozebrána v úvodu. Povědomí o jejich faktické podobě tak lze většinou čerpat z oficiálních směrnic, výpovědí pamětníků a odborné literatury. Černá (2009, s. 37–38) popisuje skladbu kádrového spisu⁴ takto: „dotazník, vlastní životopisy, pracovní-politická hodnocení, hodnocení jiných organizací a složka různé, kam se ukládaly například lékařské zprávy, různé posudky, vyjádření, smlouvy, atp.“, podotýká, že to je „právě reálný obsah této složky, který se člověk od člověka liší. (...) Krom profesního hodnocení zahrnovaly osobní materiály také „třídní původ, politické postoje, angažovanost a zapojení do politicko-společenských organizací a aktivit, a to nejenom vlastní, ale také nejbližších příbuzných.“ Velice důležitou roli v hodnocení hrál zdravotní posudek. Právě zdravotní stav „byl považován za nezbytnou součást objektivního vědění o jednotlivci, která zasahuje do jeho osobnosti a výkonu, a příslušné instituce a příslušní nadřízení mají právo být s ním seznámeni, Ličení zdravotních potíží mohlo být někdy dost obsáhlé až intimní. (...) Na druhou stranu mohl neutěšený zdravotní stav sloužit jako „omluvenka“, kterou člověk vysvětloval svoji „nedostačivost“ z hlediska předpokládaného politického či společenského zapojení.“

⁴ Jedná se o verzi kádrového spisu z počátku sedmdesátých let, která byla jen s dílčími obměnami aktuální až do konce režimu.

Tvorba kádrových materiálů nebyla nikdy ukončena, byly něčím neustále „živým“ a proměnlivým, jelikož byly v průběhu času neustále aktualizovány a doplňovány. „Kádrové dotazníky se měly podle pokynů po pěti letech vyplňovat znovu, k životopisům se psaly doplňky. Jádro pracovní-politických hodnocení, tzn. komplexní hodnocení, která se zavedla na začátku sedmdesátých let, se vyhotovovala každé dva roky, respektive později se perioda prodlužovala až na pět let“ (Černá, 2009. s. 37–38).

2 STRUKTURA KSČ A STÁTNÍ SPRÁVY

Fenomén kádrování je ve sledovaném období neoddelitelně spjat s Komunistickou stranou Československa (KSČ). Je proto nezbytné popsat alespoň v krátkosti její strukturu.⁵ Organizace stranického aparátu nebo názvy institucí se v průběhu času měnily, pokud je některá změna ve fungování strany relevantní, bude na tento fakt v dalších kapitolách upozorněno. Smyslem tohoto představení je poukázat na skutečnost, že přestože v Československu mezi lety 1948–1989 fungoval státní aparát (byť s jinými názvy institucí, než dne), byla jeho moc spíše formální.⁶ Konečné slovo nad jeho organizací, politikou a hlavně personálním obsazením měla právě KSČ.

Nejvyšším orgánem KSČ byl podle stanov její **sjezd**, který určoval linii vnitřní i zahraniční politiky. Sjezdy se označovaly římskými číslicemi a konaly se více méně pravidelně jednou za čtyři roky. Zde volení delegáti z celé republiky projednávali a řešili otázky dalšího rozvoje socialistické společnosti, schvalovali program a stanovy KSČ a především volili členy **Ústředního výboru (ÚV)** a hlavního kontrolního orgánu, **Ústřední kontrolní a revizní komise (ÚKRK)**. ÚKRK neměla žádné pravomoci, plnila kontrolní a informativní činnost.

V období mezi sjezdy řídil komunistickou stranu ÚV. Měl více než 150 členů a kandidátů (po „řádném“ XIV. sjezdu KSČ v roce 1971 160 členů) a scházel se zpravidla jen čtyřikrát za rok. ÚV se dá rozdělit na nevolenou část tvořenou administrativními zaměstnanci a, tzn. plénem. To mělo „papírově“ rozsáhlé pravomoci, ve skutečnosti řadoví členové ÚV jen schvalovali usnesení předsednictva. Právě **Předsednictvo ÚV KSČ**⁷ bylo tím nejdůležitějším orgánem strany. Bylo voleno (formálně) na zasedání ÚV a mezi jeho jednotlivými schůzemi řídilo stranu. Personálně bylo tvořeno 10-12 členy a 3-5 kandidáty. Tito členové většinou paralelně zastávali další nejdůležitější posty ve státě (např. předseda vlády, Národního shromáždění, prezident republiky, vedoucí tajemník Městského výboru v Praze atp.) Ti se

⁵ Podstatně více informací a detailů o příslušné agendě viz KAPLAN, Karel: Aparát ÚV KSČ v letech 1948–1968, studie a dokumenty, Praha, 1993 a projekt *Vývoj a organizační struktura Komunistické strany Československa* Ústavu pro studium totalitních režimů (online). Z těchto zdrojů je také pro tento stručný výčet čerpáno.

⁶ Více informací o státní správě, ústavním vývoji a samosprávě viz kolektivní monografii *Dějiny správy v českých zemích od počátků státu po současnost*; 2007. Kapitoly 24-28, s. 421-470

⁷ V období let 1924–1945 a 1954–1962 se Předsednictvo nazývalo po sovětském vzoru *Politbyro*.

scházeli zhruba jednou do týdne a projednávali nejdůležitější státní i stranické politické otázky. K jednotlivým jednáním byli zvaní také jednotliví tajemníci a vedoucí oddělení ÚV a ÚKRRK, případně ministři a další odpovědní funkcionáři. V čele předsednictva stál **generální tajemník ÚV KSČ** (v osobě Klementa Gottwalda to byl *předseda* KSČ, v období 1953–71 byla tato funkce nazývána *první tajemník*). Fakticky se jednalo o nejmocnějšího muže ve státě a jeho jmenování bylo podmíněno souhlasem Komunistické strany Sovětského svazu (KSSS).

V rámci ÚV působily **komise**, které zpravidla jednou měsíčně zpracovávaly návrhy předsednictvu. Ty nejdůležitější a nejdéle působící byly národohospodářská, zemědělská, ideologická a komise mládeže. Byly řízeny odpovědnými tajemníky. Neméně důležité bylo postavení jednotlivých **oddělení ÚV KSČ**. Jejich organizace a fungování podléhalo největším změnám odvíjejícím se od aktuální politické a společenské situace v zemi, docházelo také k jejich slučování, resp. vydělování. Agenda jednotlivých oddělení prakticky kopírovala jednotlivá ministerstva, čímž plnily-li paralelní mocenské struktury (viz dále). Byla to právě oddělení ÚV KSČ, která de facto organizovala a řídila jak hospodářské, státní i společenské organizace. Výlučné postavení mezi vrcholnými orgány měl **sekretariát ÚV KSČ**. Sekretariát měl řídit běžné práce a organizovat kontrolu, jak jsou plněna usnesení ÚV a předsednictva. Personálně jej tvořili: generální tajemník, tajemníci ÚV KSČ (náplň jejich práce odpovídala uvedenému vymezení působnosti sekretariátu), vedoucí politicko-organizačních oddělení ÚV KSČ a někteří další funkcionáři. Po XIV. sjezdu to byl šéfredaktor Rudého práva, po XV. sjezdu předsedkyně Čs. svazu žen.

Hierarchicky níže pak stály **krajské** a **okresní výbory**, které implementovaly politiku KSČ v okruhu své územní působnosti. Dále zajišťovaly řízení nižších organizačních článků KSČ, tj. **základních organizací, městských, místních, celozávodních a podnikových** výborů strany. Těchto nejnižších stranických organizací pak působilo v celém Československu několik tisíc.

Kádrová agenda se odvíjela od úrovně jednotlivých orgánů. Nedůležitější postavení mělo pochopitelně ÚV, v němž se po většinu sledovaného období (s výjimkou existence samostatného Ústředního kádrového oddělení – viz kapitola Kádrová politika 1948–1956) věnoval kádrovým otázkám sekretariát ÚV, jež organizoval a kontroloval plnění kádrových usnesení a pro výběr kádrů, jednotlivá oddělení ÚV pak kádrovou politiku strany řídily, kontrolovaly a delegovaly na další státní instituce a organizace. Nejdůležitější místa ve státě tak padala přímo do nomenklatury ÚV KSČ. Na úrovni krajů, okresů a jednotlivých organizací pak nomenklaturní kádry schvalovaly příslušné KV, OV, resp. MV a ZV.

V samotném pořádku byly institucionálně zakotvené jednotlivé pravomoci pléna, předsednictva, sekretariátu i tajemníků ÚV KSČ při rozhodování o personálních otázkách.

Veškeré orgány státní moci, zákonodárné, výkonné i soudní, dále bezpečnostní složky, hospodářské jednotky, obchodní podniky, společenské, kulturní a náboženské organizace, sdělovací prostředky atd. byly bez výjimky podřízeny vlivu KSČ. Cesta k tomuto vývoji byla nastoupena již v roce 1945 vytvořením, tzn. *Národní fronty*, což byl svazek pěti jediných povolených stran (včetně dvou komunistických – KSČ a KSS) a největších sdružujících společenských organizací.⁸ NF byla prakticky od začátku ovládnuta komunisty. Volební systémem, tzn. *jednotné kandidátky NF*, jež spočíval v pouhém voličském schválení (příp. neschválení) kandidáta navrženého NF, zajistil, že se do zastupitelských sborů státního aparátu nedostal nikdo, kdo by nebyl de facto vybrán KSČ. Mimo státní sektor byl rozhodujícím nástrojem nejprve, tzn. akční výbory NF, které se postaraly o „očistu“ organizací, v následném období pak loajální personální obsazení zajišťovala stranická nomenklatura.

Tato praktická dvoukolejnost správy, stranická a státní, měla jen rámcové zákonné ošetření. Květnová ústava z roku 1948 ještě de iure uznávala parlamentarismus, byť ve specifickém prostředí lidové demokracie. Socialistická ústava z roku 1960 pak již otevřeně uznala KSČ za „vedoucí sílu ve společnosti a státě“. Žádné faktické legislativní podchycení nomenklatury a kádrování v Československu nebylo, a to ani po, tzn. *právnícké dvouletce* 1949–50, kdy byla celá řada zákonů a norem přizpůsobena tak, aby legalizovala aktivity komunistů v upevňování moci. Sami komunisté si této skutečnosti byli vědomi a nebyly vyvíjeny ani snahy jí nějak zakrývat. Jeden příklad za všechny, z legendárního *Prohlášení předsednictva ústředního výboru KSČ k obsazení Československa vojsky pěti států Varšavské smlouvy* z 21. srpna 1968: „(...) Všichni vedoucí funkcionáři státu, KSČ i Národní fronty zůstávají ve svých funkcích, do nichž byli jako představitelé lidu a členů svých organizací zvoleni podle zákonů a jiných norem platných v Československé socialistické republice (...).“ (1969, s. 297)

⁸ Více k NF viz KAPLAN, Karel. *Národní fronta 1948 – 1960*, 2012.

3 VÝVOJ KÁDROVÉ POLITIKY KSČ

Aby bylo možné vůbec analyzovat, jakou funkci plnilo kádrování v československé společnosti, je nezbytné podívat se na vývoj tohoto fenoménu v průběhu času. Spjatost režimního vývoje a zdánlivě dílčí kádrové politiky je nesporná. Přesně je tato skutečnost vystihnuta Jaroslavem Cuhrou (2009, s. 33): „„Politické turbulence měly na kádrovou politiku vždy zásadní vliv, v lepším případě jako cesta k jejímu změkčování, v horším jako okamžik nového otevření biografie jedince a jeho ochoty deklarovat slovem i skutkem svou ochotu režimu cosi nabídnout.“ Následující kapitola proto hledá odpověď na následující otázky: odkud se vzalo kádrování, jakým způsobem bylo implementováno, k jakým účelům sloužilo, která kritéria byla v průběhu času pro hodnocení důležitá, a do jaké míry se vzájemně ovlivňovala kádrová a celková stranická politika?

Ke schematickému rozdělení na čtyři období je přistoupeno v rámci snahy o názornost. Na publikace, které se dílčími tématy zabývají mnohem více do hloubky, bude v textu odkazováno. Tyto monografie se ve velké míře zabývají čistkami a prověrkami, které jsou sice neodmyslitelně spjaty s negativní kádrovou politikou, ale nejsou primárně tématem této práce, jak již bylo uvedeno v úvodu práce. První část se vydává časově před sledované období, před rok 1948. Důvod je prostý, je v ní naznačeno, proč pro dnešní společnost tak cizí element, jako kádrování, nebyl pro myšlenkový svět Čechoslováků na prahu vlády jedné strany ničím novým.

3.1 PROVĚŘOVÁNÍ A KÁDROVÁNÍ PŘED ROKEM 1948

Zkušenost československé společnosti s byrokratickou kontrolou a systémem ovládnutí před rokem 1948 je charakteristická tím, že jí nikdy nepodléhala jako celek, ale pouze v určitých sférách. V období Rakouska-Uherska je tím myšlena především státní služba a veřejná správa. Zahradníček (2009, s. 40) uvádí, že „k povinnostem státního úředníka patřilo vést příkladný život. Vedoucí úřadů své podřízené povinně hodnotili v „tajné kvalitaci“, s jejímž obsahem se hodnocený nesměl seznámit. Sledovala nejen pracovní výkony, ale i jeho chování, oblékání, soukromý život nebo stav rodinných financí. V hodnocení úředník dostával celkovou známku ve stupnici výtečný, velmi dobrý, dobrý a vyhovující, přičemž pouze první

dvě otvíraly cestu k dalšímu povýšení.“ Hodnocení na základě politických nebo národnostních principů však bylo v c.a.k. monarchii programově odmítáno.⁹

Po vzniku samostatné Republiky Československé v říjnu 1918 se stalo aktuálním téma očisty státní správy od zkompromitovaných osob.¹⁰ Zahradníček (2009, s. 41) zmiňuje *Sdružení internovaných a vězněných*, které shromažďovalo dokumentaci o chování jednotlivých lidí a žádalo jejich odchod. Jeho požadavky prověřovalo vedení ministerstva vnitra, v naprosté většině případů je odmítalo jako neodůvodněné a pro uklidnění situace dotyčné překládalo do jiných regionů. První republika se vyznačovala značnou politizací, nebo přesněji postraničtěním, prakticky všech sfér života. Masové politické strany vytvářely své vlastní organizační aparáty, satelitní instituce, kluby, sdružení a tiskové kanceláře. V parlamentu i v nestraničných kruzích pak byl mnohokrát silně kritizován protekcionismus a přihlížení ke stranické příslušnosti úředníků při obsazování míst a tím způsobené „zapouštění kořenů“ členů konkrétních stran do určitých institucí. Tato „stranokracie“ byla i po zániku První republiky mnohokrát kritizována a byl v ní též spatřován ne-li vůbec hlavní důvod jejího zhroutilí. Není pak náhodou, že stranický systém první republiky nebyl již obnoven.

Za, tzn. Druhé republiky, vznikla fúzí několika prvorepublikových, převážně pravicových stran *Strana národní jednoty* a v pozici umírněné opozice stála *Národní strana práce*. Nejen ve státní správě došlo k personálním změnám v neprospěch nově „nepřátelských“ menšin – židům, benešovcům, zednářům, liberálům, socialistům a komunistům (Zahradníček, 2009, s. 42).

Snaha podchytit období Protektorátu z hlediska tématu kapitoly naráží na problém svébytnosti daného režimu. Je potřeba zmínit, že obzvláště po Heydrichově reformě byla místa v protektorátní správě přednostně obsazována Němci, což vyvíjelo nepřímý tlak na ambiciózní jedince k přihlášení se k říšskému občanství. Další trend lze spatřit u českých úředníků, kteří krom prakticky neustálé hrozby represe byli vystaveni i tlakům ke skládání jazykových zkoušek z němčiny. V případě odkládání zkoušky nebo jejího nesložení byli kráceni na platu. Tímto způsobem bylo jen obtížné pro úředníky si „nezadat“ s okupačním režimem. To se ukázalo jako problém při poválečném hodnocení jejich aktivit, kdy mnohdy

⁹ Více k úřednictvu a správnímu aparátu v českých zemích za Rakouska-Uherska viz HLA VAČKA, Milan. *Zlatý věk české samosprávy: samospráva a její vliv na hospodářský, sociální a intelektuální rozvoj Čech 1862-1913*. 1. vyd. Praha: Libri, 2006. 207 s. ISBN 80-7277-297-X.

¹⁰ Vytýkána byla zejména loajalita k habsburskému domu nad rámec služebních povinností, úředníci kladoucí odpor „čechizaci“ rezortů nebo přístup nemalého počtu úředníků, kteří si během revolučních dní do vyjasnění situace brali preventivní „nemocenskou dovolenou“.

mohla nastat paradoxní situace, že jedinec mohl spadat jak do kolonky „kolaborant“, tak i „odbojář“ (Zahradníček, 2009, s. 42).

Právě o poválečné hodnocení toho, jak lidé za okupace „obstáli“ se staraly mimořádné lidové soudy, očistné komise a okresní národní výbory. Ústavní dekret prezidenta republiky č. 33/1945 Sb. uvedl, tzn. *osvědčení o národní spolehlivosti*, které mohlo být prověřovanému jedinci vydáno příslušným orgánem. Právní podchycení skutkových podstat národu škodlivých činů bylo však velmi vágní a umožňovalo tak jednotlivým výborům a komisím svévolný a subjektivní výklad.¹¹

Kromě hodnocení morálního obstání během války přineslo období Třetí republiky další fenomén relevantní k tématu práce. Bylo jím opětovné postraničtění celé společnosti, ovšem nyní založené na jiném principu. *Košický vládní program* z dubna 1945 zakládal *Národní frontu Čechů a Slováků*, koalici jediných povolených stran¹². Krom nich byla pod *Národní frontou* sdružená celá řada svazů, rad a institucí, čímž měla de facto kontrolu nad veškerým společenským, kulturním, hospodářským a politickým děním ve státě. Charakteristické pro toto období je, že mezi vedoucími funkcionáři těchto organizací byla převážná část příslušníky některé z vládnoucích stran. Zahradníček (2009, s. 43) odhaduje jejich množství na 85%. Právě obsazování klíčových pozic, mj. v bezpečnostních složkách, exponenty KSČ bylo jedním z hlavních motivů únorové krize 1948.

Nastartování plošné kádrové politiky, které nastalo po únoru 1948, tak neznamenal pro obyvatele až takový šok. Československá společnost měla možnost se během první poloviny dvacátého století seznámit s prorůstáním a ovlivňování prakticky všech sfér života politickými stranami. Stejně tak pro její příslušníky nebylo nic nového být objektem hodnocení, nový byl pouze daleko širší společenský rozsah a kritéria. Právě aplikace kritérií, jakožto i samotného prověřování, vycházely z vnitřní praxe KSČ, která jí měla již od 20. let hluboce interně zažitou. Jednalo se o import z „mateřské“ Komunistické strany Sovětského svazu, kde kádrování bylo jedním z hlavních opěrných pilířů režimu. O významu kádrování pro komunisty svědčí Stalinova ikonická věta z roku 1935: „*Kádry rozhodují vše!*“ (Kučera, 1964, s. 49). Jak o importu, tak samotné podobě sovětské praxe kádrování tato práce vzhledem k rozsahu nehovoří.

¹¹ Verdikty tak byly a jsou kritizovány z obou stran – jak kvůli nedostatečně intenzivně provedenou očištěnou zejména ze strany komunistů, tak často příkré tresty způsobené přihlédnutím pouze k přitěžujícím okolnostem, motivované často osobními zájmy ze strany potomků poškozených a badatelů po roce 1989.

¹² V českých zemích to byla strana komunistická, sociálně-demokratická, národně-socialistická a lidová; na Slovensku Komunistická strana Slovenska a Demokratická strana.

3.2 KÁDROVÁ POLITIKA 1948–1955

Samotným uchopením moci komunistickou stranou se tato práce nezabývá.¹³ V této části jsou rozvedena první poúnorová léta, charakteristická etablováním a konsolidací režimu a jeho následnou krizí, v souvislosti s kádrovou politikou.

Nejprve několik slov o prověrkách, které proběhly v samotné KSČ v letech 1948 a 1950. Ty plnily hned několikérý účel. Za prvé bylo potřeba vyřešit „konflikt mezi předúnorovým a poúnorovým členstvem, mezi nestranickými odborníky a stranickými čekateli. Stále vyhocenější atmosféra třídního boje (...) přenášela velmi rychle těžiště kádrové práce do restriktivní polohy.“ (Cuhra, 2009, s. 32) Konflikt spočíval v kolizi starých kádrů, prvorepublikových členů nebo těch, kteří vstoupili do strany po druhé světové válce, a „prospěchářů“, kteří se stali straníky účelově po Vítězném únoru.¹⁴ Tento velký přírůstek bylo potřeba prověřit, očistit, začlenit a zharmonizovat se stávajícími strukturami.¹⁵ Druhý důležitý důsledek stranických prověrek byla mobilizace stranického aparátu. Tato procedura, odvíjející se od leninského důrazu na stranickou organizaci, byla přejata ze Sovětského svazu. Právě ve schopnosti účinně zaktivizovat vlastní členstvo a přidružené struktury (např. jednotné Revoluční odborové hnutí) jak před Únorem, tak po něm, lze spatřit hlavní politickou výhodu KSČ.

Již před rokem 1948 měla komunistická strana silné zastoupení ve správních i společenských orgánech v Československu. Od začátku únorové krize se pak dá hovořit o krocích, které měly personálně zajistit úplné převzetí moci komunisty. Řeč je o, tzn. *akčních výborech Národní fronty*, které začaly vznikat 21. února 1948 okamžitě po výzvě předsedy KSČ a předsedy vlády Klementa Gottwalda. Jejich úkolem bylo podle Cuhry a Černé (2012, s. 7–8) mimo jiné: „očistit“ obce, podniky, školy a další instituce od „reakčních živlů“ a politických odpůrců komunistické strany. Činnost těchto akčních výborů byla ex post legalizována až zpětně v červenci 1948 zákonem č. 213/1948 Sb. „*O úpravě některých poměrů na ochranu veřejných zájmů*“. K tomuto účelu, jak již bylo naznačeno, posloužilo rozšíření „praxe prověřování členů komunistické strany (...) na víceméně celou společnost.“

¹³ Téma je dostatečně zpracováno domácími i zahraničními badateli. Více k únorovému převratu viz ČAPKA, František a LUNEROVÁ, Jitka. 1948: *Vítězný únor: cesta k převratu*. 2012; KAPLAN, Karel. Pět kapitol o únoru. 1997; KAPLAN, Karel. *Nekrvavá revoluce*. 1993.

¹⁴ Odhadovaný počet členů v roce 1938 – 70.000 členů; k 31. 7. 1945 – 597.500 členů; k 29. 2. 1948 – 1.400.000 členů; k 11. 7. 1948 – cca 2.500.000 členů; k X. sjezdu KSČ v roce 1954 – 1.489.234 členů. Zdroj – www.totalita.cz

¹⁵ Více o disciplinami vlastních kádrů KSČ viz zdařilá práce: KAŠKA, Václav. *Neukáznění a neangažovaní: disciplinace členů Komunistické strany Československa v letech 1948-1952*. 2014.

(Cuhra, Černá, 2012, s. 8) Součástí tohoto procesu byla vlna čistek, zaměřená na státní instituce, organizace a vysoké školy, po níž byli nuceni opustit svá místa většinou členové a činovníci jiných politických stran (obzvláště Národních socialistů, Lidovců a slovenských Demokratů), osoby netající se svým odporem k socialistickému zřízení, či nepohodlní svým třídním původem. Nejvíce byly tímto způsobem postiženi studenti VŠ, z nichž prověrkou podle Cuhry a Černé (2012, s. 7) neprošla téměř celá čtvrtina. Nutno podotknout, že oběti těchto čistek nekončily nezbytně na popravišti nebo ve vězení, ačkoli je počátek 50. let v obecném povědomí s tímto druhem represe nejvíce spojen. Oběti živelných a později organizovaných čistek spíše čelili existenčním postihům, jako např. přesunutím do dělnických profesí¹⁶, zákaz publikační činnosti atp.

K zajištění cílů komunistické strany vznikl systém kádrové práce: podnikových kádrových oddělení, kádrových materiálů vedených na velkou část zaměstnanců, posuzování pracovní a politické spolehlivosti a institucionalizovaných posuzovatelů. Právě na nově ustanovovaných kádrových odděleních leželo největší břímě pronikání strany do státního sektoru. Že nešlo o samozřejmý proces, svědčí celá řada „sporů s různou úrovní běžných politických grémií, která žárlivě střežila svou doménu vlivu a místní hospodářské zájmy. Problém čistě stranického prověřování byl ovšem širší. Sama prověřovací agenda se skrze výlučně stranické postavení stala prakticky nezvládnutelnou. Před pověřovateli stál téměř neřešitelný problém, jak kontrolovat a skutečně poznat masu nepolitických obyvatel. Pro své vlastní členy měla KSČ nástroj v podobě stranického dotazníku vlastních životopisů, posudků ručitelů, dohledu stranické organizace, a i tak obtížně bojovala s nebezpečím vznikutí „cizího živlu“. Jak tedy dosáhnout téhož poznání pro „indiferentní“ lid? Stranická kádrová oddělení brzy téměř ochromila záplava žádostí o dobově vyžadované posudky od nejrůznějších organizací, které samy prověřovat nemohly, jejich četnost ovšem činila realnost výsledných prověrek nejasnou. Mělo-li být poznání obyvatelstva dosaženo, bylo třeba nalézt praktičtější řešení. Nedílnou součástí tohoto problému bylo i odhalování samotné stranické kádrové praxe, která byla ve striktní podobě považována za interní záležitost. Kýžené řešení se odvodilo od pochopení míry kolonizace struktur společnosti samotnou komunistickou stranou, jejíž základní organizace se nacházely téměř na všech úrovních zaměstnaneckého života (složitěji pochopitelně na venkově). Od poloviny roku 1949 se tak viditelná kádrová agenda zdánlivě odsekávala od stranické struktury a přichází forma, která se s různými

¹⁶ Ikonickým „odbytištěm“ celé řady takto propuštěných, zejména z řad akademických a vědeckých pracovníků, se stala stavba Mostu inteligence v pražském Braníku, probíhající mezi lety 1949-54. Více viz: *Ponurá minulost, podivná přítomnost a nejistá budoucnost - železniční Most Inteligence*. Česká televize, 11. července 2009. Archiv ČT online, čas 0.35–6.02

úpravami udrží v budoucích desetiletích. Odpovědnost za výběr a výchovu kádrů přebírá konkrétní zaměstnavatel, v rychlém tempu byly zřizovány kádrové odbory na všech stupních hospodářského i společenského života, jako specifická odrůda zaměstnaneckých, osobních a jiných oddělení. Šlo o strategický tah. Zaměstnavatel přebíral odpovědnost za rozhodování, přičemž strana nezůstávala ani v této fázi mimo. Kádrové odbory měl řídit politicky vyspělý dělnický funkcionář schválený příslušným vyšším orgánem KSČ. Zároveň měl být vedoucí kádrový pracovník ve styku se závodní organizací strany, přijímat a vážit její návrhy a upozorněním aniž by ovšem přímo do stranických záležitostí vstupoval, například vyžadováním posudků. Potřebné údaje měl získávat skrze jiné jednotlivce a instituce, přičemž získaný materiál byl stranickým orgánům k dispozici. Strana samotná si jej mohla vyžádat a doplňovat z vlastních zdrojů, nemusela a neměla však své informace nutně poskytovat zpět kádrovému odboru. Tento krok lze chápat jako jedno z klíčových opatření, které činilo celé kádrování tím známým nevypočitatelný terénem. Ovládnutí státního aparátu stranou totiž umožnilo zdánlivé stažení se z přímého rozhodování, aniž by tím oslabovalo vedoucí úlohu KSČ.“ (Cuhra, 2009, s. 30–31)

V předchozím odstavci zmíněný důraz na to, aby v čele kádrových odborů stál „dělnický funkcionář“, není náhodný. Jak známo, dělnická třída byla největším podpůrcem strany, a ta se recipročně snažila co nejvíce (hlavně po stránce materiální) zlepšit její postavení. Je proto lehce překvapivé, že jako nejdůležitější hodnotící kritérium pro rekrutaci do kádrových řad nebyl v prvních měsících brán třídní (ideálně dělnický) původ, ale kritérium politicko-ideologické. To podle Pavky (2003, s. 89) umožnilo alespoň „nominální konverzi (části – pozn. PŠ) staré elity, což se ale setkalo s nespokojením na nižších úrovních strany. Na přelomu let 1948–9 tak došlo ke změně rozhodujícího kritéria na třídní původ. Fakticky byli zaměstnanci kategorizováni do tří skupin. 1) Politicky spolehliví (správný třídní původ a loajální socialistickému zřízení) a 2) indiferentní (zpravidla nestraniční neprojevující odpor k uspořádání) mohli po absolvování příslušných politických školeních zastávat vedoucí funkce. Naopak označení jako 3) reakční pak daného jedince prakticky diskvalifikovalo pro jakoukoli vedoucí pozici. (Pavka, 2003. s. 50).

3.2.1 DÉLNICKÉ KÁDRY

Zde je prostor pro krátký vhled do fungování aktivní kádrové politiky. Zmíněná politická školení byly v tomto spolu se zřizováním dělnických škol jejím hlavním nástrojem. *Ústřední politická škola* byla jako instituce při ÚV KSČ zřízena již na podzim 1945, a od počátku měla sloužit především pro výchovu nových kádrů. Záhy následovaly krajské a od roku 1946 i okresní politické školy. Nejnižším stupněm stranického školení pak bylo školení v základních a závodních organizacích. Ještě patrnějším projevem snahy o tvorbu dělnických kádrů byla iniciativa Ústředního výboru z podzimu 1949, kdy byl dán impulz pro zřizování, tzn. *Ústředních dělnických škol*. Hlavním motivem bylo vyřešení palčivé kádrové situace především v justici a bezpečnostních složkách, kde v rozhodujících funkcích působily jen jednotky procent zaměstnanců dělnického původu. Celkem 17 dělnických škol vzniklo při jednotlivých ministerstvech a největších průmyslových generálních ředitelstvích, později se jejich počet zvýšil na 24. Absolventi několikaměsíčních kurzů poté nastupovali do vedoucích funkcí. Záhy se začaly ukazovat slabiny tohoto přístupu, když se ukázalo, že převážná část na své pozice i přes ideologický zápal kompetenčně nestačí.¹⁷ Po projevení těchto nedostatků na snížené hospodářské produkci byl v červnu 1952 důraz na třídní hledisko podroben kritice od Antonína Zápotockého. Výuka na dělnických školách tak se školním rokem 1952/1953 skončila. Neúspěch byl kladen za vinu úmyslné podvratné snaze bývalého generálního tajemníka ÚV KSČ Rudolfa Slánského a jeho skupiny, s nimiž v tu dobu probíhal velký politický proces. Řešením bylo rozšíření možností studia pro pracující na VŠ¹⁸, v rámci nové školské soustavy od školního roku 1953/1954. (Pavka, 2003, s. 52–9)

Pokus o nový přístup k aktivní kádrové politice se tedy neosvědčil a již po čtyřech letech bylo přistoupeno k tradičnímu mechanismu výchovy elit. Navíc byl alespoň v hospodářském sektoru opuštěn jednostranný důraz na třídní původ a převahu opět získalo hledisko politicko-ideologické a výkonnostního. (Pavka, 2003, s. 51–2)

¹⁷ Např. podle průzkumu politické a kádrové situace na státních statcích v kraji Brno v roce 1951 bylo množství takto se neosvědčivších vyčísleno na 80%. Další z příkladů nevelké efektivity této strategie tvorby kádrů můžeme být srovnání počtu vedoucích pracovníků Ministerstva zemědělství a výživy s rokem 1967, kdy z 26 úředníků byli jen 2 bývalí absolventi ÚDŠ. (Pavka, 2003, s. 58)

¹⁸ V roce 1953 byly do jisté míry jako náhrada za rezortní dělnické školy založeny mj. Vysoká škola ekonomická nebo samostatná Vysoká škola chemicko-technologická. Vzhledem k oboru andragogika a personální není bez zajímavosti, že ve snaze o přiblížení školy i pro pracující došlo k navýšení počtu a rozvinutí večerních a dálkových kurzů.

3.2.2 INSTITUCE KÁDROVÉ PRÁCE

Od léta 1948 byly budovány na všech stranických úrovních samostatné orgány kádrové práce (NA ČR, fond 100/1 - Generální sekretariát ÚV KSČ (1945–1951), „*Organizační struktura kádrových komisí a oddělení*“, sv. 197, a.j. 1275):

Na celorepublikové úrovni působilo Ústřední kádrové oddělení (ÚKO). Jeho úkolem, jak již název napovídá, byla správa kádrové agendy na nejvyšší stranické úrovni (ÚV KSČ, jehož samostatným oddělením ÚKO bylo) a koordinace kádrových oddělení na nižších stranických úrovních.

V krajských organizacích bylo přistoupeno k budování užších krajských kádrových oddělení (KKO), které postupně nahrazovaly širěji pojaté krajské kádrové komise (KKK). Krom Vedoucího kádrového tajemníka, tajemníka pro vnitrostranické kádry a školy a tajemníka pro vedení evidence byli vedoucími členy těchto oddělení tajemníci pro nestraničnou sféru, např. lidosprávu, národohospodářství, odbory, atp. Skladba těchto „doplňkových“ tajemníků se lišila podle specifík jednotlivých krajů. Pavka (2003, s. 44) vidí hlavní rozdíl agendy mezi KKK a KKO v tom, „že KKO provádělo každodenní činnost běžného charakteru na úsecích pod něj spadajících (tedy stranické kádry, školy, státní a veřejní zaměstnanci a masové organizace, SNB (Sbor národní bezpečnosti – pozn. PŠ), LM (Lidové milice – pozn. PŠ), bezpečnost, brannost a armáda), kdežto KKK, které se scházely méně často, prováděly akce spíše kampaňovitého charakteru (jako byly např. kádrové rozhovory) nebo se zaměřily na instruktáž nižších kádrových oddělení.“

Na úrovni okresů pak působily okresní kádrové komise (OKK) ve složení předseda OKK, kádrový tajemník a 7-8 dalších členů (kádrových referentů za jednotlivé komise OV – např. zemědělství, distribuci, prověřování, atp.). Kolem okresních kádrových tajemníků pak byly vytvořeny okresní kádrová oddělení (OKO) analogicky jako na krajské úrovni.

V závodních organizacích (tj. nejenom průmyslových závodech, ale i v jiných podnicích, úřadech atp.) působily, tzn. kádrové čtyřky a pětky, podle toho, zda organizace disponovala vlastním placeným kádrovým tajemníkem. Jejich složení bylo následující: kádrový tajemník závodu, místopředseda závodní organizace, člen vedení závodu (či obdobné organizace – pozn. PŠ), vedoucí osobního oddělení a člen závodní rady ROH. V případě kádrové čtyřky nahradil první dva výše jmenované funkcionáře kádrový referent.

Na nejnižším stranickém stupni, v místních organizacích, se kádrovou prací zabývaly, tzn. kádrové trojky. Jejich složení bylo zpravidla: kádrový referent, vedoucí desítkových důvěrníků a vybraný aktivní člen organizace. Pavka (2003, s. 43) podotýká, že reálně se kádrovou prací často zabýval pouze jeden kádrový referent, neboť v jeho osobě docházelo k duplicitě více z výše vypsanych funkcí (většinou byl zároveň místopředsedou MO).

Agenda mimostranické kádrové politiky byla podřízena kádrovým oddělením v závislosti na strategické důležitosti daných institucí. (NA ČR, fond 100/1 - Generální sekretariát ÚV KSČ (1945–1951), „*Úkoly kádrové politiky ve státní správě*“, sv. 200, a.j. 1277): V případě krajských (KNV), resp. okresních národních výborů (ONV), byla zřízena kádrová oddělení v čele s kádrovým tajemníkem, jenž podléhal subordinaci předsedovi příslušného KNV, resp. ONV. Zároveň byl politicky odpovědný příslušnému KKO, resp. OKO. Z tohoto důvodu byli v těchto KO pověřeni pracovníci na úseku státní a veřejné správy, do jejichž působnosti de facto spadali i volení funkcionáři příslušných NV a výkonný aparát těchto institucí. Pavka (2003, s. 47) ale opět podotýká, že tento post „v mnohých krajích (zastával) tajemník oddělení lidosprávy sekretariátu KV KSČ.“

V případě hospodářských organizací nad 500 zaměstnanců byla zřizována oddělení pro péči o kádry (PPOK), v případě menších závodů spadala kádrová práce pod osobní oddělení. Zásadní rozdíl kompetencí mezi PPOK a již zmíněnými kádrovými čtyřkami/pětkami spočíval v kompetenci. Zatímco čtyřky/pětky řešily kádrové záležitosti členů strany, kádrování PPOK se týkalo všech zaměstnanců. Stejně jako v případě Národních výborů zde platila problematická subordinační podvojnost, jelikož PPOK podléhalo jak vedení závodu, tak politicky ÚKO, KKO nebo OKO. Podle Pavky (2003, s. 48) byla tato podvojnost spolu s nevyjasněnými kompetencemi se ZO zdrojem mnoha nedorozumění a sporů. Vnitřně se PPOK dále dělila na: a) kádrové oddělení; b) školské oddělení; c) oddělení zdravotní a sociální péče a d) osobní oddělení. Náplň práce těchto oddělení PPOK pak spočívala hlavně v těchto činnostech: sledování, výběr a rozmisťování kádrů; organizace školení a kurzů, výběr jejich žáků a instruktorů; péče o zdraví a sociální poměry kádrů a vedení kádrové evidence a kartotéky. Zvláštní zřetel byl v souladu se stranickou politikou věnován zejména dělnickým kádrům, které byly upřednostňovány na vedoucí místa.

Uskutečňování kádrové politiky KSČ se pak řídilo několika nejdůležitějšími zásadami (NA ČR, fond 100/1 - Generální sekretariát ÚV KSČ (1945–1951), *„Zásady kádrové politiky v průmyslu, peněžnictví a obchodu“*, a.j. 1270:

- „a) sledovat spolehlivé dělnické kádry po linii politické i odborné;
- b) všechny dělnické kádry odborně kvalifikovat – se zřetelem na případné politické školení;
- c) naopak všechny politicky indiferentní střední technické a administrativní kádry – pokud jsou spolehlivé – vhodnými metodami proškolit politicky;
- d) rozříděně sledovat (?) špičkové technické a administrativní kádry a rozdělovat je na politicky spolehlivé, indiferentní, konzervativní a reakční.“

V souvislosti s praxí kádrové politiky na nejnižší úrovni je potřeba zmínit i problémy, s nimiž se její realizace setkávala. Ze strany vyšších stranických orgánů byly obzvláště PPOK kritizovány za nedostatečné zohlednění ideologických měřítek a chybějící iniciativu v hledání kádrů. (Pavka, 2003, s. 61) Kádrová oddělení na nejnižších úrovních se zabývala údajně spíše personalistickou prací (prvořadá starost o odměny pro pracující, materiálně-technické zabezpečení atp.) Instrukce tak začaly být podávány explicitněji. Ve velkém nákladu též vycházela tematická periodika s ideologickými, ale i praktickými postřehy a návody.¹⁹ Naopak „zdola“ se kádrová politika potýkala se zdánlivě paradoxním problémem v podobě neatraktivnosti kádrových pozic pro samotné dělnictvo. Příčin bylo hned několik. Na pozici manuálně pracujícího dělníka si zaměstnanec vzhledem k socialistické politice vydělal podstatně více, než jeho protějšek v „bílém límečku“.²⁰ Navíc by se jedinec takto postupivší v organizační hierarchii vystavil pohrdání ze strany bývalého pracovního kolektivu. Nebylo ani v zájmu vedení podniku/úřadu/organizace, aby své nejzkušenější a nejvýkonnější zaměstnance přesouvali na jiná pracoviště. Pavka (2003, s. 60) podotýká, že tyto „nešvary“ byly z centra velmi kritizovány, což jen vyostřovalo vzájemné vztahy mezi nižšími a vyššími stranickými úrovněmi, kádrovými odděleními a samotnými podniky, které po odebrání nejschopnějších úderníků měly pochopitelně větší problémy s plněním plánu. Tyto skutečnosti, spolu s problematickým vyjasněním kompetencí KO, způsobily patrně největší problém kádrové politiky, jakému musel režim v první polovině 50. let čelit. Tím byl akutní

¹⁹ Bezesporně nejreprezentativnějším byl časopis *Funkcionář* vydávaný ÚV KSČ v letech 1945–1954.

²⁰ Více o mzdách, každodennosti a sociálním prostředí československého dělnictva viz HEUMOS, Peter. *Vyhřme si rukávy, než se kola zastaví!: dělníci a státní socialismus v Československu 1945–1968*. 2006

kvantitativní nedostatek kádrů prakticky na všech úrovních. Odpovědná kádrová oddělení se je pokoušela řešit aktivní kádrovou politikou, *Ústředními dělnickými školami*. Nepříliš velký úspěch této kampaně byl již dříve zmíněn.

3.2.3 POČÁTEK NOMENKLATURY

Zmíněné kompetenční i realizační problémy vedly na podzim 1951 ke zrušení samostatných kádrových oddělení strany a pozice kádrových referentů. Jejich kompetence přešly na ostatní články stranického aparátu, v nichž je plnily příslušné odbory. Aby byly vztahy v kádrových otázkách vyjasněny úplně, vznikl únorem 1952 sekretariátem ÚV KSČ schválen první úplný kádrový pořádek. (Hradecká, Koudelka, 1998, s. 10). Tento hlavní nástroj pasivní kádrové politiky je známější pod názvem *nomenklatura*.²¹

Ve své komplexnosti byl tento dokument skutečně prvním, přesto již dříve byly pořádky v dílčích oblastech života strany zavedeny. Kaplan (1992, s. 7–8) však podotýká, že „první směrnice, vydané komunistickým vedením v červnu 1948, nedosáhly očekávaného účinku, protože byly velmi obecné. V lednu 1949 schválilo předsednictvo ÚV KSČ usnesení o kompetencích jednotlivých stranických orgánů v kádrových záležitostech a v březnu 1950 rozšířilo počet funkcí, které podléhaly schválení komunistickými orgány. Od podzimu 1951, s příchodem Antonína Novotného do vedení sekretariátu ÚV KSČ, připravovala oddělení ÚV podrobný kádrový pořádek orgánů ÚV a také krajských a okresních výborů KSČ.“

Je potřeba připomenout, že tato příprava vrcholila v době, kdy došlo ke zmíněnému zrušení KO. Po únorovém schválení nomenklaturního pořádku se kompetenční spory začaly postupně uklidňovat. Pavka (2003, s. 90) pak v době před X. sjezdem KSČ (červen 1954) vidí vrchol institucionální rovnováhy v kádrových otázkách. Přesto se nomenklaturní pořádek spolu s postupným vývojem státního hospodářství a změn ve státní správě dále vyvíjel. Kaplan (1992, s. 8) vidí další vývojový krok v zavedení nového kádrového pořádku, obsahující systém kvót, který od „září 1954 připravovalo organizační oddělení ÚV KSČ k (sekretariátem ÚV KSČ byl tento schválen dne 13. října – pozn. PŠ). Protože se počet nomenklaturních funkcí neustále rozšiřoval, byly ustaveny další tři institucionální úrovně pro obsazování méně významných funkcí: pravomoc tajemníka ÚV, pravomoc rezortního

²¹ Bezsporně praktičtější pojmenování, než oficiální název dokumentu: „Kádrový pořádek orgánů Ústředního výboru Komunistické strany Československa pro stranické, státní, hospodářské, kulturní instituce a společenské organizace, schválený politickým sekretariátem ÚV KSČ – 8. 2. 1952“

oddělení ÚV KSČ a pravomoc vedoucího ústředního úřadu, spojená ovšem s povinností informovat vedoucího oddělení ÚV KSČ. Komunistické vedení tak dotvořilo systém, jenž mu prostřednictvím orgánů KSČ zaručoval totální kontrolu a moc nad obsazováním všech, i málo významných funkcí ve vlastní straně, ve státním aparátu, hospodářském řízení, kulturních institucích a ve společenských organizacích.“

K šíři a praxi schvalování v rámci stranické nomenklatury Kaplan (1992, s. 9) pokračuje: „V kádrové nomenklatuře krajských a okresních výborů KSČ, byly mnohdy uváděny pouze funkce. Jejich počet se neshodoval s počtem schvalovaných funkcionářů, neboť uvedených funkcí či pracovních míst v okrese (kraji) bylo více (např. vedoucí závodů, provozů, předsednictva výborů společenských organizací, předsedové závodních rad apod.). Lze tedy považovat za velmi pravděpodobný odhad počtu funkcionářů, schvalovaných orgány KSČ, na 220-250 tisíc osob. Měnila se také praxe předkládání kádrových návrhů orgánům KSČ. Zpočátku to činilo převážně kádrové oddělení (ústřední kádrový sekretariát) nebo některé speciální komise ÚV KSČ. Později většinu návrhů podávaly samy instituce prostřednictvím resortního oddělení či tajemníka ÚV KSČ, kromě funkcí schvalovaných přímo ústředním výborem KSČ a tzn. vyšších kádrů, tj. od úrovně náměstků ministra výše. Systém kádrové nomenklatury také vymezoval pravomoc jednotlivých orgánů KSČ, které mohly schvalovat osoby do funkcí bez ohledu na stanoviska jiných, zejména nižších orgánů KSČ (...).“

Jaký byl dopad nomenklatury a vůbec kádrové politiky na celostátní úrovni v polovině 50. let? V praxi bylo dosaženo oné pověstné „vlády jedné strany“. Svě kádry měla KSČ na všech rozhodujících postech ve státě. Krize, kterou režim zažíval na začátku desetiletí, a která vrcholila zhruba v roce 1953, byla zažehnána a konsensus mezi vládnoucí elitou a ovládanými byl obnoven. Zajímavý postřeh v této souvislosti pak nabízí Pavka (2003, s. 90), vezme-li se v úvahu vývoj nejvyšších kádrů mezi únorem 1948 a polovinou 50. let. V případě ÚV, na krajské i okresní úrovni „za 5 až 6 let po únoru 1948 již vládl někdo jiný, než kdo „únorové vítězství“ řídil a vybojoval. Vůbec nejparadoxnější a možná pro samotný režim i nejpříznačnější je však to, že přestože byla zrušena kádrová oddělení ve prospěch moci volených orgánů. Sám nejvyšší volený orgán strany, ÚV, se zavedením systému kvót v roce 1954 stal objektem kádrové politiky.“

3.3 KÁDROVÁ POLITIKA 1956–1968

Z hlediska vývoje v, tzn. Východním bloku, je rok 1956 významný. V Sovětském svazu byl na XX. sjezdu odsouzen stalinský kult osobnosti a v Polsku a Maďarsku došlo k povstáním. V Československu k povstání nedošlo, jelikož vedení komunistické strany přikročilo již v předchozích letech ke změnám, kterými reagovalo na krizi, o níž byla zmínka na konci minulé kapitoly. V čele strany a od roku 1957 i v pozici prezidenta stál Antonín Novotný, jehož éra je charakteristická relativní stabilitou, uvoľňování represivních stránek režimu a tuhého centralismu (éra, tzn. demokratického centralismu).

Události roku 1956 měly dopad i na kádrovou politiku a nomenklaturu. Kaplan (1992, s. 8) si všímá faktu, že v rámci decentralizační tendence uvnitř KSČ „se pravomoci v kádrových věcech mírně přesunuly z centrálních orgánů na orgány nižší. Nový kádrový pořádek byl vydán v červenci roku 1957.“

ROK	POČET FUNKČNÍCH MÍST	% (1952 = 100)
1952	14 990	100
1954	11 188	75
1957	7 212	48
1961	9 638	64
1963	9 113	61
1966	8 936	60

*Tabulka č. 1 – počet funkčních míst v nomenklaturních pořádcích ÚV KSČ (1948–68)
(Hradecká, Koudelka, 1998, s. 11)*

Data v tabulce č. 1 názorně ilustrují zmíněný kvantitativní úbytek funkčních míst²² na nejvyšší úrovni stranické nomenklatury. Zároveň došlo roku 1958 k restrukturalizaci kádrové práce na úrovni hospodářských a státních institucí, kde byla analogicky jako ve stranickém aparátu na podzim 1951 zrušena kádrová oddělení. „Tímto se uvolnil prostor pro rozhodování řídicích pracovníků v personálních záležitostech a nezbytnou agendu nadále vedla personální, školní, či jiná oddělení těchto institucí“ (Hradecká, Koudelka, 1998, s. 10).

²² Nejedná se o faktický počet schvalovaných osob, ale o konkrétní funkce (např. tajemník, náměstek ministra, atp.). Osob, které byly zaměstnány na určitém funkčním místě, mohlo a často bylo více. Zároveň je pravdou, že jedna osoba mohla současně zastávat pozici na více funkčních místech (o duplicitě funkcí byla již zmínka v předchozí kapitole). Udaná čísla jsou tedy rámcová a orientační, neodpovídají s největší pravděpodobností reálnému počtu „hlav“ ve vedoucích pozicích, schvalovaných ÚV KSČ.

Nelze ale automaticky pokládat rovnítko mezi decentralizací stranické nomenklatury a výrazným uvolněním kádrové politiky (k tomu došlo až v polovině 60. let – viz dále). Tato skutečnost vynikne obzvláště, vezme-li se v úvahu další velká vlna prověrek a čistek. Podle Cuhry a Černé (2012, s. 7–8) se, „tzn. *Prověrka třídní a politické spolehlivosti* v roce 1958 původně měla týkat zaměstnanců centrálních úřadů a ústavů. Ve skutečnosti se však rozšířila i do nižších úrovní a postihla tak i mnoho řadových zaměstnanců.“ Ačkoli tyto prověrky nejsou v běžném povědomí až tak pevně zakořeněny, zřejmě, protože nejsou doprovázeny žádným zásadním dějinným převratem, postihly ve svém důsledku desetitisíce zaměstnanců napříč státními a hospodářskými strukturami v Československu. Cajthaml (In: Cuhra, Černá, 2012, s. 54) vidí tento projev negativní kádrové politiky „ve vzpomínkách a v historické tradici (...) jako jeden z dokladů utužení režimu., které šlo proti jinak dlouhodobému trendu velmi pozvolné liberalizace, která charakterizovala vývoj v Československu od poloviny 50. let.“

Také další data v tabulce č. 1, jmenovitě značný nárůst funkčních míst v roce 1961 (související s vyhlášením Československé socialistické republiky v červenci předchozího roku), ukazují na problematičnost údajného uvolnění stranického dozoru nad personálními otázkami v zemi. Opak je podle Hradecké a Koudelky (1998, s. 11–12) pravdou, neboť „režim se v té době naopak snažil o rozsáhlou kontrolu společnosti. Pomalý pokles v dalších letech odpovídá politické linii a kádrové politice KSČ, která sice deklarovala některé nové přístupy k personálním otázkám a potřebu snižovat počet nomenklaturních funkcí, ale aparát komunistické strany tuto linii realizoval jen váhavě.“

3.3.1 OPOUŠTĚNÍ STRANICKÝCH DOGMAT

V čem spočívaly zmíněné „nové přístupy k personálním otázkám“? Ty se týkaly stále rostoucích požadavků na odbornost, které se nutně musely dostat do kolize se základním předpokladem kádrové politiky, tedy důrazem na třídní původ a oddanost marx-leninskému učení. Ukázkou toho může být výnos ministerstva vnitřního obchodu (MVO), vydaný tehdejším ministrem Jindřichem Uhrem, týkající se kádrové práce v obchodních organizacích MVO. Orientací také na jiné aspekty kádrové práce se dle výnosu (1963, s. 3): „reflektuje „nová etapa“ (vývoje socialismu – pozn. PŠ) s kvalitativně jinými podmínkami a požadavky, vyžadující jiné zaměření a účinnější metody kádrové práce odpovídající současným a perspektivním úkolům.“ Jako hlavní zásada je sice v duchu předcházejícího období zmíněna „politická uvědomělost a věrnost myšlenkám socialismu“, nově však je „spojená s odbornými

znalostmi a praktickými zkušenostmi.“ Ačkoli příklad MVO není pravděpodobně reprezentativní pro všechny rezorty (natož průmyslové závody), je potřeba z nových instrukcí zmínit ještě důraz na „péči o mládež, představující 22% z celkového počtu pracovníků obchodu, a o ženy, které se podílejí 68%.“ V instrukcích k negativní kádrové politice je také znát ústup od revolučního étosu. Akcentována je nyní spíše obezřetnost před „spekulacemi a zneužíváním funkcí“. (1963, s. 4). Dokument je ilustrativní také v tom, že vytyčuje úkoly kádrového pracovníka „nekádrové“ povahy, tedy jakési personální činnosti, mj. požadavek prověření bezúhonnosti těch pracovníků, kteří operují s penězi atp.

Tyto nové tendence v oblasti personalistiky si našly mnoho příznivců mezi odborníky i ve veřejnosti. Dokonce i v projevech řady představitelů KSČ se objevovaly myšlenky o vědeckotechnické revoluci jako základním fenoménu doby a s ní spojené tezi o nutnosti vědeckého řízení. Hradecká a Koudelka (1998, s. 14) tento proces takto pregnantně komentují: „Praxe stavěla do popředí především otázku odborné způsobilosti a vzdělání vedoucích pracovníků. Kádrová práce padesátých let, spočívající v obsazování vedoucích míst „spolehlivými“ a „oddanými“ lidmi, se měnila v personalistiku hledající optimální řešení v souvislosti s „novou soustavou řízení“. Na podnicích a oborových ředitelstvích vznikaly kvalifikované týmy personalistů, které připravovaly různé semináře a kurzy pro vedoucí pracovníky. (...) Při předsednictvu vlády byl v září 1965 vytvořen Institut řízení a pod jeho patronací byl vypracován a postupně realizován systém cyklického školení vedoucích pracovníků. Specializovaná pracoviště pro otázky řízení vytvářely i některé vysoké školy, které uzavíraly dohody s průmyslovými podniky o vzájemné spolupráci jak v oblasti vědeckovýzkumné, tak i při vzdělávání vedoucích hospodářských pracovníků.“

Tato skutečnost se promítla i do kvalifikace samotných členů ÚV KSČ. Poměr absolventů základních a vysokých škol se v ÚV KSČ za několik málo let po změně kurzu uvolnění obrátil, jak ukazuje tabulka č. 2:

Rok	Absolventi ZŠ	Absolventi VŠ
1961	63,5%	15,3%
1968	17%	69%

Tabulka č. 2 – srovnání nejvyššího dosaženého vzdělání u členů ÚV KSČ

(Kaplan, 1993, s. 149)

V oblasti samotné kádrové práce se pak důraz na odborné vzdělání projevili zvýšenými požadavky na, mj. psychologické nebo technologické znalosti. Dokladem můžou být požadavky na znalosti kádrových pracovníků z příručky Jana Kučery *Psychologie v kádrové práci* (1964, s. 4):

„1) marxismu-leninismu, jako „vědy o zákonech vývoje přírody a společnosti, vědy o revoluci utlačených a vykořisťovaných mas, vědy o vítězství socialismu ve všech zemích a o vybudování komunistické společnosti“ (Stalinova definice – pozn. PŠ);

2) z toho zvlášť historického materialismu, jako speciální vědy o zákonech vývoje lidské společnosti;

3) z toho zvlášť teorie osobnosti a učení socialistického humanismu.

K tomu základnímu, filozoficko-sociologickému vzdělání každého kádrového pracovníka nutno připojit alespoň základní znalost:

4) somatologie (tělovědy), jako vědy o složení a funkci lidského organismu;

5) psychologie jako vědy o lidském duševnu.

Vedle toho má být kádrový pracovník obeznámen co nejlépe se:

6) speciální pracovní problematikou a technikou (kupř. technologií) vlastního rezortu nebo odvětví a s pracovní náplní jednotlivých pracovišť.“

Na strategické poradě předsednictva ÚV KSČ, konané v prosinci 1964, byl aktuální vývoj kádrové politiky předmětem zevrubné diskuze. V obecném úvodu usnesení (NA ČR, fond 02/1 - Předsednictvo ÚV KSČ, „*Plán kádrové politiky pro druhou polovinu 60. let*“, sv. 82, a.j. 93) pak stojí: „že kádrová politika je jednou ze základních součástí veškeré řídicí činnosti“, jako základní kritéria při posuzování lidí měly být (respektive) třídní hledisko, komunistické uvědomění pracovníků, jejich oddanost socialistickému zřízení a „znalost marxismu-leninismu. Současně však je zdůrazněna důležitost odborných znalostí a řídicí schopnosti vedoucích pracovníků a jednota politické a hospodářsko-organizační práce. Výběr pracovníků měl probíhat podle politické a odborné způsobilosti. Prioritou pak měla být maximální stabilizace kádrů a potřeba skoncovat s představou, že „ten, kdo jednou na vedoucím místě pracoval, musí na vedoucí práci zůstat“. Jako progresivní závěr pak vyzní „nutnost vyměňovat ty funkcionáře, kteří (jsou) příliš dlouho ponecháni na stejném místě propadli rutině a prakticismu“.

Příčiny schizofrenního deklarování cílů (stabilizace kádrů versus omezení kádrových „trafik“) lze spatřit v nedávné personální změně ve vedení mateřské KSSS, kde v říjnu 1964 Nikitu Chruščova nahradil ve funkci prvního tajemníka Leonid Brežněv. Ten zakládal svou politickou moc právě na garantované stabilitě kádrů, na jejichž bezvýhradnou podporu se pak mohl spoléhat. To byl velký rozdíl oproti svým předchůdcům. Za Chruščova docházelo ke kádrovým přesunům relativně často, což se setkávalo s nespokojeností u jeho kolegů z vedení KSSS (jeden z hlavních důvodů jeho politického pádu), a za Stalina si ani nejvyšší kádry nemohly být jisty často holým životem. Na druhou stranu odstředivé tendence kádrové politiky KSČ byly již výše zmíněny.

3.3.2 VOLNÝ KÁDROVÝ POŘÁDEK

Navzájem si odporující tendence se ještě téhož roku promítly do chystaného nového kádrového pořádku ÚV KSČ, na němž sekretariát ÚV KSČ pracoval právě v polovině 60. let. Podle původního návrhu se měl snížit počet funkčních míst na pouhých 5 982 (sic!). Finální verze, schválená předsednictvem roku 1966, nakonec obsahovala 8 936 funkčních míst (NA ČR, fond 02/1 - Předsednictvo ÚV KSČ, „*Kádrový pořádek ÚV KSČ*“, sv. 142, a.j. 148), , což je ale stále velký kvantitativní pokles oproti počátku 50. let (viz tabulka č. 1). Kromě kvantitativního snížení se změny týkaly také kvality kádrové práce. Zkvalitnění činnosti se mělo týkat především evidence, rozsahu, obsahu i rychlosti podávání informací a v zavedení kvalitnějších metod zpracování údajů. Co to znamenalo v praxi? V hospodářské oblasti se prosazovalo pojetí kádrové práce jako základní součásti řídicí činnosti, což korespondovalo s kurzem, nastaveným, tzn. *novou soustavou řízení*.

Novému pojetí řešení personálních otázek odpovídaly i nové, do té doby nezvyklé formy při obsazování některých funkcí; pro každé místo se navrhovalo více kandidátů, vyhlášovaly se konkurzy. To ovšem odporovalo systému nomenklatury. Vliv komunistické strany na rozhodování o personálních záležitostech poklesl, zejména v nižších článcích. (...) Postupně prý stranické výbory personální změny jen „braly na vědomí“. (Hradecká, Koudelka, 1998, s. 14)

Naproti tomu se tyto trendy setkaly s kritikou především u konzervativních politiků zejména z okolí Antonína Novotného. Kritizovali především odklon od základních požadavků na kvalifikaci vedoucích, tedy třídní hledisko, znalost marxismu-leninismu, důsledného

zastávání vědeckého světonázoru a lojalitu k socialistickému společenskému zřízení. Novému způsobu výběru byla na zasedání ÚV KSČ na konci října 1967 vytknuta omezení konkurzního výběru a následně bylo varováno před „nekritickým (přejímáním) různých systémů personální praxe kapitalistických podniků“ (Hradecká, Koudelka, 1998, s. 15). Kritika však neměla větší dopad. V tuto dobu začal v souvislosti s, tzn. Strahovskými událostmi Novotného politický pád, a tím se začalo prakticky schylovat k Pražskému jaru.

Na přelomu let 1967/1968 vypracoval sekretariát ÚV KSČ (jmenovitě představitel reformního křídla KSČ, vedoucí státně-hospodářského oddělení ÚV KSČ Bohumil Šimon a vedoucí organizačně-politického oddělení Jan Kolář) podkladový materiál „*O úkolech a organizaci dosavadních kádrových a personálních útvarů ve státní správě a podnicích*“ (NA ČR, fond 02/4 - Sekretariát ÚV KSČ, „*Úkoly a organizace dosavadních kádrových a personálních útvarů ve státní správě a podnicích*“, sv. 23, a.j. 34). V dokumentu jsou kádrové i personální činnosti součástí „systému práce s lidmi“ zahrnující „všechny druhy působení na lidského činitele jako pracovní sílu“. V obratném odvolání na kádrovou koncepci z roku 1964 navrhli autoři, aby se v jednotlivých kádrových a personálních útvarech (KPÚ) soustředila agenda dosavadních osobních a školních oddělení, útvarů tzn. péče o pracující a kádrových evidencí, případně i další agendy týkající se zmíněného „systému práce s lidmi“, tj. odměňování, péče o pracovní prostředí, zdravotní péče a bezpečnost při práci. I přes deklarování kádrové politiky KSČ jako ideologické základny práce těchto pracovišť lze materiál vnímat víc, než pokrokově, jelikož je zdůrazněna role psychologie a sociologie v personalistické práci.

Ačkoli byl návrh schválen a vydán jako usnesení vlády, v praxi (podle Hradecká, Koudelka, 1998, s. 16–17) nenašel přílišnou odezvu. Doba, po kterou bylo možno progresivní inovace realizovat, byla příliš krátká a navíc se během ní dostaly do popředí jiné problémy. Dá se však spolehlivě určit, že stanoviska konzervativní části aparátu KSČ, týkající se kádrové politiky a nomenklatury, kterými se vymezovala proti progresivním tendencím, byla v období Pražského jara odmítnuta. Autonomie hospodářské sféry zesílila natolik, že četné personální změny se uskutečňovaly bez schválení příslušných výborů KSČ, a podobně tomu bylo i v dalších oblastech. Nejvyšší grémia KSČ sice rozhodovala o obsazení špičkových politických funkcí, systém nomenklatury se však prakticky zhroutil.

Všechny výše podané změny v kádrové politice KSČ prolomily rovněž tvrdý centralismus a z dnešního pohledu nedemokratické stereotypy při volbě stranických funkcionářů. Nelze se proto divit, že polednový²³ vývoj roku 1968 se pozdějším normalizátorům jevil jako anarchie a živelnost a že v něm spatřovali kritické ohrožení „vedoucí úlohy“ strany v kádrové práci i ve společnosti. Tu bylo potřeba prioritně obnovit.

²³ Vývoj po lednu 1968, kdy došlo k politickému pádu Antonína Novotného (odstoupení z pozice 1. tajemníka, později i prezidenta) a nástup obrodného procesu známého jako *Pražské jaro*.

3.4 KÁDROVÁ POLITIKA 1969–1989

Invaze vojsk Varšavské smlouvy 21. srpna 1968 neznamena okamžitou změnu kurzu oficiální politiky KSČ a automatický nástup normalizace. Ten probíhal postupně v několika fázích. V personální oblasti se změny začaly uplatňovat shora, přičemž v první fázi došlo k postupné obměně reformních (nebo pozdějším slovníkem „reakčních“) kádrů. Jako nejvýznamnější lze vnímat zvolení Gustáva Husáka do čela strany 17. dubna 1969. V předsednictvu ÚV KSČ zůstávala i po tomto datu některá jména spojovaná s předchozím reformním obdobím. Přestože někteří z těchto exponentů prokázali ochotu provádět politiku odpovídající představám sovětských vládců, byli systematicky odsouváni na méně důležitá místa. Husákově nové vedení si bylo vědomo, že ve společnosti i řadách členů strany převládají sympatie k probuzeným demokratickým myšlenkám, a proto museli svou politiku konsolidace formulovat opatrně, nejednoznačnými termíny. Nebylo zpočátku přistoupeno k otevřené distanci od polednového vývoje, ale nový kurz byl interpretován jen jako obrat v uskutečňování politické linie nastoupené v úpravě v lednu 1968²⁴ (Hradecká, Koudelka 1998, s. 18). Již o měsíc později, v květnu 1969, byl tento obrat politické linie konkrétně vyjádřen v podobě, tzn. *realizační směrnice*, jejíž obsah více méně vycházel z *Moskevského protokolu* ze srpna 1968. Dokument formuluje pět základních bodů nové politiky (Prečan, 1994, s. 274):

- „1) Obnovit jednotu strany na principiálních základech marxisticko-leninského učení;
- 2) obnovit vedoucí úlohu KSČ;
- 3) začít uskutečňovat účinná opatření k řešení ekonomických problémů;
- 4) upevnit funkci socialistického státu ve všech jeho člancích;
- 5) v duchu pevného přátelství řešit vztahy k bratrským komunistickým stranám Sovětského svazu a socialistických zemí.“

V duchu směrnice a hlavně po jednání ÚV KSČ na konci září 1969 bylo přistoupeno k vylučování „pravicových revizionistů“ z řad vyšších struktur KSČ. Ze samotného ÚV bylo vyloučeno celkem 10 členů a kandidátů a dalších 19 odešlo na vlastní žádost. Z této vlny čistek jsou nejznámější případy reformistů Oty Šíka a Františka Kriegela.

²⁴ Obrat v této interpretaci nastal zhruba v srpnu 1969, kdy se na stánkách *Rudého práva* začaly objevovat formulace zcela v duchu sovětského výkladu událostí. Stěžejním interpretačním dokumentem k polednovým událostem pak byla až do pádu režimu nechvalně proslulá publikace *Poučení z krizového vývoje* (1970). Právě jazyk a formulace *Poučení* hrály důležitou roli i v posrpnových čistkách.

V další fázi nástupu normalizace došlo k personálním čistkám v odborech, bezpečnostních sborech, sdělovacích prostředcích a organizacích Národní fronty. Příznačné pro toto období je, že dotyční funkcionáři, kteří v předchozím období „zakolísali“ odcházeli většinou „dobrovolně“, z vlastního rozhodnutí, hovořilo se tak o nich jako o „pocitivých soudruzích“ (Hradecká, Koudelka 1998, s. 23).

Ve třetí fázi mělo dojít k „očistě“ nejširší členské základny KSČ. Nástrojem k realizaci tohoto plánu se stala akce výměny stranických legitimací, povinná pro všechny členy strany. Tato vlna čistek se rozeběhla rozesláním *Dopisu ÚV KSČ všem základním organizacím* na konci ledna 1969. Akce výměny stranických legitimací měla řešit jeden z paradoxních problémů kádrové politiky, tedy že ještě řadu měsíců po srpnových událostech na nemalé části z odhadovaného počtu 4,5 tisíce kádrových pracovišť působili lidé, kterým bylo pozastaveno členství v KSČ, nebo byli dokonce po srpnu 1968 ze strany vyloučení²⁵. Hradecká a Koudelka (1998, s. 26) konstatují, že „čistka v KSČ byla v létě 1970 v podstatě dokončena. Její výsledky změnily situaci a atmosféru nejen v komunistické straně a vytvořily podmínky pro razantnější postup ve společenských organizacích i ve státní a hospodářské správě“. Tento „razantnější postup“ byl poslední fází konsolidace režimu, kdy mělo dojít k „napravení chyb a deformací“ v rámci nejširší nestraničné veřejnosti. Právě zde sehrál nejdůležitější roli obrat v kádrové politice a nový nomenklaturní pořádek.

3.4.1 NORMALIZACE KÁDROVÉ POLITIKY

Na vyhotovení tohoto nomenklaturního pořádku pracoval sekretariát ÚV KSČ již od léta 1969. Byla potřeba se především vypořádat se skutečnostmi, které zmínil ve své iniciační zprávě tajemník ÚV KSČ František Penc. (NA ČR, fond 02/4 - Sekretariát ÚV KSČ, *„Zpráva o některých poznatcích z provádění kádrové a personální práce v hospodářské oblasti“*, sv. 35, a.j. 58). Ve zprávě stojí, že orgány v předchozím roce „přestaly uplatňovat vedoucí úlohu strany při řešení konkrétních otázek kádrové a personální práce“ a vykazovaly prvky „živelnosti“. Změny v obsazování vedoucích míst se uskutečňovaly bez projednání v příslušných orgánech KSČ, což prý vedlo k tomu, že „kádrový pořádek přestal plnit svojí úlohu“. Nejvíce patrné to bylo v případě výrobních podniků, které se snažili o co největší samostatnost v personálních otázkách na úkor zásahů ze strany stranických nebo nadřízených hospodářských útvarů. V této nezávislé snaze se podstatnou měrou angažovaly vytvořené

²⁵ Více k této situaci viz Historie.cs, díl *Důvěřuj, ale prověřuj*. Archiv ČT, čas 19.50.

radly pracujících. Podstatný závěr celé zprávy však spočívá v konstatování, že „na úrovni vlád“²⁶ neexistuje „žádný model“ kádrové politiky a že chybí „jednotné metodické centrum“ pro kádrovou politiku. Především chybělo vyjasnění kompetencí mezi národními vládami a tou federální. Závěrem doporučuje, aby byly vypracovány „zásady kádrové práce strany“, které by nahradily ty z prosince roku 1964. Jasně se zde projevují opětovně centristické tendence, které měly zabránit tomu, aby se opakoval vývoj z předchozích let. Obecně nejvíce kritizované v souvislosti s kádrovou politikou byla živelnost spojená s praxí „výběrových řízení“, o nichž bylo referováno v předchozí kapitole.

Při posrpnových přípravách nových kádrových pořádků bylo takřka ve všech bodech dáno za pravdu kritice ze strany konzervativního křídla KSČ. Jak již bylo řečeno, vedoucí úloha strany byla obnovena dokonce posílena, jak ukazuje tabulka č. 3.

ROK	POČET FUNKČNÍCH MÍST	% (1952 = 100)
1969	4 297	29
1970	6 736	45
1972	7 980	53
1978	8 466	56.5
1984	9 772	65
1988	10 033	67

Tabulka č. 3 – počet funkčních míst v nomenklaturních pořádcích ÚV KSČ (1969–89)

(Hradecká, Koudelka, 1998, s. 96)

Nejenom, že počet funkčních míst schvalovaných příslušnými výbory KSČ kontinuálně vzrůstal až do pádu režimu, ale změnila se struktura rozhodování ve prospěch centrálních orgánů. Ukazuje to mj. dokument *Zásady pro zpracování kádrových pořádků* (viz Příloha č. 2). Jak potvrzují ve svých závěrech Hradecká a Koudelka (1998, s. 89–91), zvláště kompetenčně posílené vyšly z těchto nových zásad ÚV KSČ a KSS, dále KV a OV a výlučné postavení měly městské výbory v Praze a Bratislavě. Základní organizace se na vypracovávání kádrových pořádků nepodílely vůbec. Zvláště důležitá z hlediska kompetencí kádrových útvarů je pasáž na stranách 4-5: „Stranické organizace ve výrobních, dopravních a

²⁶ Ústavním zákonem č. 143/1968 Sb. došlo s účinností k 1. lednu 1969 k federalizaci ČSSR. Nově vzniklá česká i Slovenská socialistická republika měly vlastní Národní rady (zákonodárné sbory) a vlády. Nadřazené jim byly na federální úrovni Federální shromáždění a Federální vláda.

obchodních závodech a podnicích se (pouze! – pozn. PŠ) vyjadřují k jmenování vedoucích v okruhu své působnosti, jak jim ukládají stanovy strany. (...) Kádrové spisy těchto funkcionářů nevedou. Opírají se o vlastní poznatky, o kádrové materiály předložené vedoucím hospodářským pracovníkem, případně si vyžadují komplexní hodnocení práce a politických postojů ze ZO KSČ, kde byl navrhovaný dosud členem.“ Tento úryvek ilustruje, v jakém ambivalentním postavení byly kádrové a personální útvary (KPÚ). Proud informací i kádrové spisy samotné plynuly jen jedním směrem - výše k nadřízeným orgánům strany, příp. na speciální vyžádání StB. Centrálně vedené kádrové evidence se o své informace se závodními KPÚ nedělily, ty si musely informace o svých zaměstnancích zjišťovat buď od základních organizací, uličních výborů, domovních důvěrníků KSČ, nebo ROH. Nelze samozřejmě vyloučit, že sdílení informací bylo možné, ale pouze v rámci nadstandardních osobních vztahů a vždy neoficiálně. Došlo tedy k formálnímu oddělení strany a KPÚ jednotlivých nestranických organizací. Strana sice vede svou kádrovou evidenci na členy i nečleny, k čemuž využívá kádrových materiálů KPÚ, které jen dále doplňuje dle své potřeby. Plná odpovědnost za jejich tvorbu však leží na vedení podniku, úřadu či jiné instituce, resp. na jeho kádrových pracovnících.

V souvislosti s normalizační kádrovou politikou je potřeba zmínit tzn. *kádrové rezervy*. Jejich ustanovení mělo řešit již výše zmíněný problém stranické nomenklatury v období etablování režimu, tedy nedostatek skutečně vhodných kádrů. Ten přetrvával jen ve zmenšené míře i v dalších desetiletích. Kádrové rezervy představovaly jakousi zálohu, připravenou nastoupit na vedoucí nebo jinou odpovědnou funkci po odchodu, přeražení nebo povýšení předchozího kádra. Bělohávek a kol. (2001, s. 358) se vyjadřují k institutu kádrových rezerv takto: „Podniky připravovaly návrhy plánů práce a zaměstnanosti, stát na základě návrhů schvaloval a přiděloval limity počtu pracovních sil v okresech, limity přijímaných absolventů škol, učňů i limity celkového počtu přijímaných pracovníků a za překročení směrných čísel ukládal postihy.²⁷ (...) Kádrové rezervy však byly formální a na vedoucí místa byli nakonec většinou zařazeni jiní lidé.“

²⁷ Toto opatření nutilo podnikové vedoucí uchýlovat se k tzn. *hrám o plán*. Šlo o často praktikovanou vyjednávací strategii, specifickou v prostředí plánovaného hospodářství, kdy vedoucí organizací raději své potřeby naddimenzoval, než aby byl podnik ohrožen nedostatkem nebo sankcí. Z situace, kdy své potřeby nejen v personální, ale i materiální, surovinové nebo výkonnostní oblasti většina podnikových vedoucích falšovala docházelo k problémům celého státního hospodářství a neefektivnímu rozmisťování zdrojů. Více k tématu centrálního plánování a „her o plán“ viz Tůma, Vilímek. *Česká společnost v 70. a 80. letech: sociální a ekonomické aspekty*. Praha, 2012.

3.4.2 KÁDROVÉ A PERSONÁLNÍ ÚTVARY

Na zasedání předsednictva ÚV KSČ dne 6. listopadu 1970 bylo schváleno stěžejní *usnesení ke kádrové a personální práci*, které vytyčilo hlavní ucelené programové body v této oblasti, platné prakticky až do pádu režimu v roce 1989 (Hradecká, Koudelka, 1998, s. 27). Na následném „řádném“²⁸ XIV. sjezdu KSČ v květnu 1971 pak byl tento program plněm posvěcen. V prvním bodě konstitutivního dokumentu *Zásady provádění komplexního hodnocení kádrů ve státní a hospodářské správě a pracovníků aparátu společenských organizací* (viz Příloha č. 3) stojí, že plnění tohoto programového usnesení z listopadu 1970 „sleduje posílení vedoucí úlohy strany, plně obnovuje třídní, politická, odborná i morální kritéria v kádrové práci a vytváří podmínky, aby pod vedením stranických orgánů a organizací byl vytvořený ucelený systém kádrové a personální práce.“ Kádrová práce totiž stále trpěla „nejednotností v evidenci kádrů“ (zmněno např. v úvodu dokumentu *Zásady vedení kádrové evidence ve státní a hospodářské správě* – viz Příloha č. 4). Oba dokumenty jsou z hlediska zmíněného usnesení ke kádrové a personální práci z listopadu 1970 velice reprezentativní. Je v nich de facto vymezena agenda a metodika KPÚ. Krom toho autoři předpisů detailně vymezili vzájemnou odpovědnost a kompetence jednotlivých subjektů procesu kádrování – stranických orgánů, vedení podniků a kádrových pracovníků. Jednostranně nadřazené postavení stranických orgánů bylo zmíněno již v minulém odstavci.

Zajímavý je vztah KPÚ a vedení organizací. Frekventovanou a v dobových textech často zdůrazňovanou skutečností bylo, že „kádrová (nebo personální – pozn. PŠ) práce (je) nedílnou součástí řídicí práce“ (mj. Černá, 2009, s. 37; Kučera, 1978, s. 141). K tomuto vztahu je konkrétnější Nosek (1976, s. 145): „Personální řízení se zaměřuje na všechny pracovníky zařazené v určité organizaci. Na jeho realizaci se podílejí jednak zvlášť vydělená a organizovaná pracoviště s odborně školenými pracovníky (personální útvary, oddělení, kádrová oddělení apod.; personální vedoucí, kádroví pracovníci, závodní psycholog, sociolog apod.), jednak musí být neoddělitelnou součástí práce řídicích pracovníků všech stupňů. Personální útvary svoji činností (odbornou, administrativní a výchovně vzdělávací) vytvářejí podmínky pro úspěšné plnění personálních činností řídicími pracovníky.“ Přestože tedy podle ideálního stavu měly KPÚ být vedení „k ruce“ v kádrových a personálních otázkách, nesl s sebou v praxi jejich vztah jisté negativní znaky. Prvně bylo samotné vedení organizace také objektem kádrování, což minimálně v psychologické rovině odporuje jednostrannému chápání nadřízenosti a podřízenosti v organizaci. Za druhé KPÚ nejen, že vedlo kádrovou evidenci na

²⁸ Mimořádný XIV., tzn. Vysočanský sjezd KSČ, který se odehrál v srpnových dnech 1968, byl za normalizace prohlášen za neplatný.

jednotlivé zaměstnance, ale také vznikl jakýsi „kádrový obraz“ celé organizace. V něm hrály svojí úlohu faktory, jako např. kolik zaměstnanců je členem KSČ, kolik zájemců nebo naopak vyloučených straníků, dále jaká byla provedena školení a s jakým efektem, příp. míra závazků v organizaci. Od příslušných stranických výborů byl zpětně vynakládán tlak na KPÚ, např. v podobě kvót na školení, přijetí určitého počtu nových členů KSČ atp. Toto exkluzivní postavení KPÚ jako viditelného nositele paralelní moci bylo jedním z důvodů jeho negativního obrazu jak mezi vedením, tak mezi řadovými pracovníky. Popularitě KPÚ pak rozhodně nepřispěla administrativní, až byrokratická povaha jejich agendy, která se setkávala zejména u manuálních pracovníků s despektem (viz výše v kapitole o dělnických kádrech). KPÚ také často sídlilo na fyzicky odděleném pracovišti (Historie.cs, *Důvěřuj, ale prověřuj*, Archiv ČT, čas 10.55-12.35).

3.4.3 RIGIDITA KÁDROVÉ POLITIKY V OBDOBÍ PŘESTAVBY

Éra přestavby nepřinesla v oblasti kádrové politiky zdánlivě žádnou podstatnou změnu. Celková „ztráta dechu“ ekonomiky Východního bloku, změna politiky SSSR, do té doby charakteristickou stabilitou brežněvovských kádrů, a větší otevřenost pro kritiku však prolamovala čím dál tím více do té doby zdánlivou konsensuální stabilitu československého socialismu.²⁹ Režim se dostal do bezvýhodné situace. Z „mateřského“ SSSR sice byla nyní oficiálně deklarována větší otevřenost a autonomie rozhodování prakticky na všech stupních, na druhou stranu byly stále u moci stárnoucí „normalizační“ kádry. Ve společnosti sílilo znepokojení ze skutečnosti, že kádrová nomenklatura KSČ slouží přes veškeré ideologické floskule jen dvojímu účelu – udržení strany u moci a osobním zájmům funkcionářů.

Zaostávání v technologické a hospodářské oblasti mělo dílčí dopad na činnost KPÚ. Ve snaze zvýšit efektivitu socialistického managementu. Bělohávek a kol. (2001, s. 358) tuto snahu přibližuje z praxe: „Rozvoj manažerů měl být usměrňován Individuálními plány osobního rozvoje, kde jim nadřízení ukládali úkoly v oblasti pracovní, vzdělávací i politické. Plnění úkolů bylo kontrolováno komplexním hodnocením. Individuální plány osobního rozvoje i komplexní hodnocení se ale týkala spíše politické angažovanosti než skutečného přínosu pracovníka a velice často byla realizována spíše formálně. Vedoucí pracovníci si nezřídkou museli tyto materiály vypracovávat sami s doporučením, aby o sobě uvedli také

²⁹ Více ke specifikám československé přestavby a její roli v pádu komunistického režimu viz Pullmann: *Konec experimentu: přestavba a pád komunismu v Československu*. Praha, 2011.

nějakou negativní skutečnost.“ Opět se tím ukázala největší bolest Přestavby, tedy dichotomie deklarovaných progresivních opatření a vlastní neschopnosti režimu rezignovat na fundamentální, byť kontraproduktivní prvky. Ostatně ještě v prosinci 1987 projednávané nové usnesení o kádrové práci se podle Hradecké a Koudelky (1998, s. 119) „hlásí k usnesení z listopadu 1970, které prý sehrálo „významnou úlohu“ a spolu s tzn. Poučením z krizového vývoje (...) stanovilo zásadní politická východiska k obnově a rozvoji leninských norem v kádrové práci.“ Počet následně schválených funkčních míst (viz Tabulka č. 3) je pak nejvyšší od roku 1954 (!).

Kádrová politika KSČ se musela potýkat s postupnou změnou nálad obyvatelstva a změnami v jeho hodnotovém systému. Ty byly dost často v rozporu se samotnými základy ideologie nebo centrálně řízené ekonomiky. Situaci na konci 80. let analyzoval Michal Pullmann (2011, s. 229–230): „Jakkoli naléhavě zněly někdy dělnické hlasy, vyjadřovaly spíše jen intuitivní pocit, že každý je vlastníkem svých schopností a měl by mít právo nakládat s nimi podle vlastního uvážení (ovlivnit svým individuálním výkonem výši osobního příjmu, případně svou nečinností nestát v cestě individuálnímu úsilí ostatních). K tomu přistupovala představa spravedlivé odměny za vykonanou práci (tedy uznání specifického výkonu), která v rovnostářském prostředí státního socialismu podněcovala dělníky k požadavkům diferenciaci a sociální nerovnosti. Princip solidarity již nebyl vázán na praxi státního přerozdělování, ale naopak na uznání rozdílů mezi lidmi a prosazení spravedlivé odměny za vykonanou práci. Nespokojenost s výší mzdy šla ruku v ruce s nelibostí vůči tzn. veksláctví či stranickým privilegiím. (...) Asi nejméně se v situaci (Přestavby – pozn. PŠ) orientovaly komunistické elity. Ztráta jejich sebevědomí byla výrazná. (...) Když praxe státního socialismu neposilovala konsensus a stabilitu, stranické kádry ideově ztrácely půdu pod nohama. Reakcí na chystané či probíhající změny pak byla hluboká bezradnost, (...) a tak jen zdůrazňovali potřebu zachovat pořádek, jakoby se nic nestalo; případně jen nasazovali pořádkové síly proti oponentům.“

Zmíněná krize a nejistota komunistických elit se projevila v oblasti KP určitým uvolněním v letech 1988 a 1989 (Hradecká, Koudelka, 1998, s. 119). Ačkoli počet funkčních míst byl oproti minulým letům vyšší, podnikovým vedením bylo v mnoha otázkách, včetně personálních, dávána podstatně větší míra autonomie. Výsledný efekt pro režim byl ale spíše opačný, jak zmiňuje dále Pullmann (2011, s. 230–231): emancipovaly se dvě skupiny – expertní kruhy a podniková vedení, dříve spojenci stranických elit. Ekonomičtí experti nyní „neváhali vyostřit kritiku státně socialistického hospodářství a obrátit jí jak proti stranickým

elitám za nečinnost a neochotu zavádět účinné změny, tak proti podnikovým vedením za jejich partikularismus. Ředitelé a jejich náměstci využili přestavbou změny k tomu, aby se stáhli do svých podniků (v podmínkách decentralizace klesal význam vyjednávání se státními autoritami a posilovalo se jednání na úrovni podniků) a začali více usilovat o zisk (někdy i valutový). Vazba na stranické elity se rychle rozvolňovala a ustupovala připravenosti tvrdě hájit vlastní hospodářské zájmy.“

S postupující společenskou emancipací a snahami o autonomii a seberealizaci v mnoha oblastech života, včetně pracovní, studijní atp., byla KP a nomenklatura KSČ v neslučitelném vztahu. S pádem komunistického režimu na konci roku 1989 tak padla i celá koncepce kádrování. V prostředí polistopadového demokratického vývoje v podobě liberalizace, tržního hospodářství a probíhající privatizace neměla jakoukoli šanci na funkční kontinuitu.

4 VÝZNAM A FUNKCE KÁDROVÁNÍ

V předchozí části byl popsán vývoj a nejdůležitější znaky systému kádrování a stranické nomenklatury v Československu. Zde se otvírá prostor pro zamyšlení se nad tím, co pro komunistickou stranu nomenklatura znamenala, případně jaké čelila kritice; nakolik se tento fenomén dá srovnat s dnešním chápáním byrokracie a autoritářských forem vládnutí; a jaké funkce v rovině jedince, strany, státu i celé společnosti kádrování plnilo.

4.1 SPECIFICKÁ FORMA BYROKRACIE

Jedním z nejvýznamnějších kritiků komunistického politického systému byl Milovan Djilas.³⁰ Ve své stejnojmenné publikaci nazývá privilegovanou vrstvu komunistických kádrů a obecně aparátčiků termínem *nová třída*. Vytýká komunistické straně, že ačkoli se vymezovala proti vykořisťovatelské buržoazní třídě, kterou nakonec úspěšně „smetla z jeviště dějin“, vytvořila si mimoděk vlastní zcela novou třídu. Tu Djilas sice explicitně nedefinuje jako nomenklaturní kádry, jeho kritický popis ale právě vrstvu stranických kádrových funkcionářů implikuje (1977, s. 43–69):

„Třída byrokracie, či přesněji politické byrokracie, (...) se vytvořila až poté, když uchwátla moc. (...) Nelze říci, že nová strana (komunistická – pozn. PŠ) a *nová třída* jsou jedno a totéž. Strana byla kolébkou a je jádrem této třídy. (...) Dá se pouze říci, že její příslušníci se těší zvláštním výhodám a hospodářským privilegiím, plynoucím z jejich monopolu veřejné správy. (...) Kdyby strana neměla zájem na vytváření *nové třídy*, nebo kdyby v sobě neměla potenciál k jejímu založení, nejen, že by si nemohla dovolit mravně a ideologicky tak odvážné činy, ale ani by nezůstala dlouho u vesla. (...) Ve svém úsilí se musí *nová třída* spolehnout na proletariát a chudinu, neboť je závislá na jejich úsilí a zájmově k nim má nejbližší. To platí pouze do okamžiku, kdy *nová třída* uchwátí moc a autoritu. Jakýkoliv jiný zájem nové třídy o tyto skupiny je diktován pouze nutností vybudovat výrobní prostředky a udržet v šachu nejuťočnější společenské síly. (...) Mezi nejspolehlivější členy *nové třídy* patří ovšem synové dělnické třídy; vždycky bývalo údělem otroků, že z jejich řad vzešli nejnadanější a nejchytřejší zastánci pánů. V tomto případě se z třídy vykořisťovaných zrodila nová vykořisťovatelská vládnoucí třída. (...) V komunistickém systému svědčí kariérismus a bezohledná ctižádost o tom, že tu existuje bezuzdná honba za vlastnictvím a za

³⁰ Milovan Djilas (1911–1995) – jugoslávský politik, spisovatel a marxistický teoretik; ve 40. a 50. letech jeden z představitelů Titova režimu; později odstaven pro svou kritiku stalinismu a obecně komunistického politického systému a metod vládnutí; vlivný jugoslávský disident.

výsadami, jež plynou ze správy hmotných statků a z vlády nad lidmi. (...) Jediným požadavkem je naprostá a upřímná loajalita ke straně nebo nové třídě. Struktura *nové třídy* má širokou základnu, směrem nahoru se však stále zužuje. Po stranickém povýšení nestačí pouze toužit, je též nutno porozumět učení a odvozovat doktríny, mít pevný postoj v boji s nepřáteli, být výjimečně zručný a bystrý ve vnitrostranických šarvátkách a mít zájem na posílení strany. (...) Nikdy a nikde předtím neměli ti, kteří jsou bezpodmínečně loajální a oddaní, cestu tak otevřenu, jako v komunistickém systému. (...) Na jedné straně je komunismus otevřen a otcovský ke všem, na druhé straně je exkluzivní. (...) *Nová třída* instinktivně cítí, že národní statky jsou ve skutečnosti jejím majetkem a že přídomky „socialistický“, „společný“, „státní“ vyjadřují jen prázdné právní normy.“

Obecně řečeno, Djilas uznával schopnost dovedně organizovaného byrokratického aparátu ovládnout stát, kritizoval však jím řízenou reprodukci nerovnosti v „rovné“ společnosti, ideovou vyprázdněnost a oportunistus jeho členů. Pro *novou třídu* používá dokonce slovo *oligarchie*. K Djilasově obecně koncipované kritice však lze vznést několik výtek. Předně se do kritiky nepouštěl pro nedemokratičnost celého konceptu kádrování, jako tvorby nových elit a způsob vládnutí, ale ze své pozice marxistického teoretika kritizoval fakt, že nabobtnáním byrokratického aparátu sešla komunistická strana ze své původní revoluční cesty. V jeho očích tak nová třída, vzniknuvší za Lenina a zbytnělá za Stalina, vykazovala obdobné defektní znaky jako její buržoazní protějšek, prospěchářství, ziskuchtivost, vykořisťování jiných tříd. Další nepřesnost se dá spatřit v přílišném zobecnění některých skutečností. Z předchozích částí práce je např. patrné, že alespoň v deklarativní rovině se principy kádrování nepřestaly nikdy opírat o dělnickou třídu, nebo že prospěchářství a zneužívání funkcí bylo alespoň v určitém období vnímáno jako problém samotnými vedoucími funkcionáři strany.

Nakolik koresponduje Djilasovo nazvání kádrových elit „byrokratickou třídou“ s weberovským pojetím byrokracie? Ideální typ byrokratické organizace se dle Webera (Keller, 1996, s. 27) vyznačuje těmito znaky:

- 1) Byrokratizované organizace se vyznačují dělbou zodpovědnosti mezi své členy. Každý z nich má jen omezenou moc;
- 2) jsou uspořádány hierarchicky, existují v nich vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Hierarchii doprovází prvek kontroly, vyšší články kontrolují nižší;

- 3) existují obecná pravidla, podle nichž jsou posuzovány jednotlivé případy; zaměstnanci byrokracií mají omezenou možnost iniciativy, podléhají pravidlům, která si sami nestanovili;
- 4) vztah mezi klientem a zaměstnancem byrokracie má neosobní povahu; distance může mít buďto symbolickou podobu, tzn., že při jednání nesmí být zohledňován prvek osobní (ne)sympatie, nebo podobu doslovnou (vyloučení přímého kontaktu obou stran);
- 5) profesionální zaměstnanci byrokracií získávají svá pracovní místa díky vysoké kvalifikaci; pracují obvykle na plný úvazek a s jistotou předvídatelné kariéry, kromě toho se těší i nezanedbatelným sociálním jistotám;
- 6) v byrokratických organizacích bývá odděleno soukromé a pracovní; zaměstnanci v nich pracují ve prospěch organizace, v prostorách a pomocí věcí, jež patří organizaci.

K bodům 1) - 3) nelze vznést větších námitek. Bod 4) je již problematický, vezme-li se v potaz naopak časté promítnutí subjektivních přístupů kádrových pracovníků nebo těch, kteří svými příspěvky ovlivňovali kádrový profil jednotlivce (viz Příloha č. 1). Bodu 5) by sice odpovídaly zmíněné sociální jistoty a další materiální zvýhodnění, jímž nomenklaturní kádry disponovaly, ve zbytku ale naráží srovnání na řadu nesrovnalostí. Předně je to předpoklad vysoké kvalifikace jako předpokladu pro úspěšné fungování byrokratického úředníka. Také plný úvazek neodpovídá zcela realitě vzhledem k dříve zmíněnému častému překrývání funkcí aparátčků. Také „jistota předvídatelné kariéry“ se odvíjela od individuální schopnosti funkcionáře pružně reagovat na změny v aktuálním politickém kurzu komunistické strany. Největší rozpor se pak váže k bodu 6). Podstatou kádrování totiž bylo zohledňování, mj. také politických, charakterových nebo osobnostních vlastností jedince v jeho kariérních možnostech.

Tato dichotomie mezi byrokratickým pojetím v kapitalistických podmínkách a kádrovou nomenklaturou jako mocenským nástrojem režimu nade vše pochybnost ukazuje, že kádrování je prvek totalitního vládnutí. Tento fakt vynikne, srovná-li se tento fenomén s obecnými kritérii státních uspořádání, které lze charakterizovat jako totalitní, od koryfejí totalitně historického narativu (viz úvod), Carla Friedricha a Zbigniewa Brzezinského. Znaky totalitních režimů jsou podle nich následující (Friedrich, Brzezinski, 1965, s. 22–23):

- 1) propracovaná státní ideologie, mající vliv na všechny klíčové aspekty života jedince a společnosti, směřující k budoucímu „dokonalému“ uspořádání;
- 2) jediná strana vedená obvykle jediným „diktátorem“, jejíž členská základna zahrnuje relativně malé procento celkové populace (do 10%) a která zaníceně podporuje její přijetí zbytkem společnosti; tato strana je hierarchicky nebo oligarchicky organizovaná a je nadřizená nebo přímo propletená se státním aparátem;
- 3) systém fyzického nebo psychického teroru skrze stranu a tajnou policii, podporovaná (ale zároveň kontrolující) stranickým vedením; bývá zaměřená nejen proti jasně vymezenému nepříteli, ale také vůči určitým vrstvám vlastního obyvatelstva; policejní nebo stranický teror systematicky využívá poznatků moderní vědy
- 4) technologicky podmíněný (téměř úplný) monopol strany a vlády na prostředky masové komunikace;
- 5) úplný monopol na výkon násilí a bezpečnostní složky;
- 6) centrálně řízená plánovaná ekonomika, kontrola byrokratické koordinace a odborových a zaměstnaneckých uskupení.

Na všechny tyto oblasti měla ve větší či menší míře vliv kádrová politika KSČ. 1) Ideologie vymezovala kritéria, podle nichž byly kádry vybírány. Samotné kádry pak byly avantgardou v budování komunismu. 2) Kontrola státu, jeho hospodářství a vůbec takřka všech aspektů života společnosti stranou byla skrze nomenklaturní pořádky úplná. 3) prověrky a čistky sice nemusely nutně znamenat fyzický teror, ale svým vlivem na život obyvatel si vynucovaly podstatnou míru poslušnosti nebo konformity. 4) Stranou ovládaná masmédiá přispěla k izolaci potenciálních odpůrců, jejichž kritice nebylo dovoleno oficiální cestou zaznít. Tisk, rozhlas a televize zároveň prezentovaly státní kurz a tím seznamovali populaci s projevy žádoucího i nežádoucího chování.³¹ 5) Stranická kontrola armády a bezpečnostních sborů byla umožněna právě skrze tamní kádry. 6) Krom faktického zařazení celého „managementu“ státního hospodářství do stranické nomenklatury mělo kádrování ještě

³¹ Výborná publikace na téma vytváření mediálního obrazu režimu a disciplinace společnosti skrze normalizační seriály: BREN, Paulina. *Zelinář a jeho televize: kultura komunismu po pražském jaru 1968*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2013. 458 s. Šťastné zítřky; sv. 11. ISBN 978-80-200-2322-3.

jeden podstatný vliv na centrálně řízenou ekonomiku. Jak již bylo v této práci řečeno, jedním z úkolů kádrové politiky bylo poznat masu pracujících. Kádrové materiály tak plnily důležitou funkci v personální, školské a sociální politice nebo při plánování výroby a výstavby.

Ostatně zvýšený institucionalizovaný dohled a byrokratická kontrola jako symptomy modernity s sebou v očích významného sociologa Anthonyho Giddense nesou riziko vzniku totalitní společnosti (2010, s. 113–118). I když je Giddensovo varování míněno hlavně vůči kapitalistickým industriálním společnostem, ukazuje se, že je aktuální i pro případ (nejen) československé socialistické společnosti. Doktrinářský důraz na vědeckost a racionalitu jednání prakticky ve všech sférách, lidské zdroje nevyjímaje, jakožto jeden z dalších znaků modernity, se projevil ve velké míře právě v kádrové práci.

4.2 LATENTNÍ A MANIFESTNÍ FUNKCE KÁDROVÁNÍ

Má-li se hovořit o funkcích, je nejprve potřeba alespoň rámcově vymežit, co se jimi v této části rozumí. Jako vhodná se jeví být typologie amerického sociologa Roberta K. Mertona (Harrington, 2006, s. 136–138), který rozlišuje většinou pozitivní *funkce* a spíše negativní *dysfunkce*. Obě kategorie mohou mít projevy manifestní (zamýšlené, deklarované) a latentní (nezamýšlené, skryté). Jaké funkce a dysfunkce, ať již manifestní nebo latentní, se dají u systému kádrování nalézt?

Americký sociolog Peter L. Berger jako příklad pro tyto funkce uvádí (Berger, 1967, s. 53) právě komunistický systém kontroly společnosti (příklad na SSSR, lze analogicky použít i pro Československo): „Manifestní funkcí bylo zajistit pokračování dominujícího revolučního étosu ve společnosti. Latentně vytvořili novou třídu konformních byrokratů, která byla až prazvláštně buržoazní ve svých ambicích a která byla zároveň stále více neochotná k sebezapření bolševické oddanosti.“³²

Další příklad zamýšlených funkcí by mohl být proces komplexního hodnocení (viz Příloha č. 3), během něžž byly získávány cenné informace o náladách a potenciálu lidských zdrojů pracujícího obyvatelstva. Kritéria hodnocení, zejména ta politická, byla dobře známá,

³² Původní znění: „(...) The control of the Communist Party over all sectors of social life in Russian “manifestly” was to assure the continued dominance of the revolutionary ethos, “latently” created a new class of comfortable bureaucrats uncannily bourgeois in its aspirations and increasingly disinclined toward the self-denial of Bolshevik dedication.“

stejně jako váha, kterou měla na kariérní možnosti. To způsobilo, že většina obyvatel přistoupila na „režimní hru“ a ve svých výpovědích se stylizovala. Nezamýšlená funkce, jež byla důsledkem, spočívá v omezené výpovědní hodnotě takového „poznání člověka“. Dalším latentním efektem bylo, že obzvláště po roce 1968 se lidé o politických tématech veřejně příliš nevyjadřovali. Trpká normalizační zkušenost přispěla u velké části obyvatelstva k deziluzi a rezignaci na politickou angažovanost.³³ V oblasti teorie organizace a řízení lze identifikovat další latentní dopad.

U kádrování se dá hovořit také o dysfunkcích. Jedním z proklamovaných dopadů, zejména v počátcích vlády jedné strany na přelomu 40. a 50. let, bylo zostření třídního boje. To se dá považovat za manifestní dysfunkci ve smyslu Mertonova vymezení, vzhledem k tomu, že v oficiálních prohlášeních se počítalo s přechodným zvýšením sociálního napětí u obyvatelstva, zejména u starých buržoazních elit, které budou krajně neochotny ve vyklizení svých pozic. S touto uměle vyvolanou sociální mobilitou úzce souvisí také funkce latentní. Ta byla dána už fundamentální dichotomií zájmů komunistické strany. Cuhra (2009, s. 30) komentuje, jak obtížný úkol stál před stranickým aparátem, chtěl-li dostát dvěma ze svých klíčových „historických“ úkolů: „na jedné straně naplňovat příslib třídního zvratu povýšením utlačovaných, na straně druhé nelehký příslib hospodářského a sociálního pozvednutí celé společnosti. Realita ukázala, že faktické skloubení obou úkolů bylo takřka nemožné. Již bylo v textu popsáno, že zejména v prvních měsících po etablování komunistického režimu došlo k velké „očistě“ stávajících hospodářských, politických, vědeckých a kulturních elit země. Jejich nahrazení kádry, u nichž byl důraz kladen spíše na stranickou poslušnost nebo třídní původ, se ukázalo jako problematické, vzhledem k jejich vesměs nižší kompetenci v řízení organizací. Tato skutečnost spolu s překotnou sovětizací hospodářství a změnou průmyslové orientace hlavní příčinou hospodářských obtíží, do kterých se Československo začalo během první pětiletky (1949–54) dostávat.“³⁴

³³ Podle výsledků nezávislého průzkumu veřejného mínění v Československu z roku 1986, jehož autorem byl Zdeněk Strmiska, se pravidelně účastnilo oficiálních politických diskuzí (jinak, než z donucení nebo při naprosté pasivitě) jen 13.1% respondentů (s. 271). Převážná většina se neúčastnila ani žádných neoficiálních občanských nebo politických aktivit (s. 281). Osobní archiv autora

³⁴ Více o specifikách a problémech plánovaného hospodářství a jeho politologickém přesahu viz: ŠULC, Zdislav. *Stát a ekonomika*, 2004 a TUREK, Otakar. *Podíl ekonomiky na pádu komunismu v Československu*, 1995.

4.3 FUNKCE KÁDROVÁNÍ DLE ROZSAHU JEJICH DOPADU

Druhé možné dělení funkcí je podle roviny jejich dopadu. Dramatik Jan Vedral (2006, s. 10) napsal: „Většina společnosti se s touto praxí do té míry identifikovala, že jí považovala vlastně za normální, že se na ní podílela. Neboť kádrováctví nebyla jen činnost úzké vyvolené skupinky „těch nahoře“.“ V obdobném duchu se také neslo novoroční poselství prezidenta Havla z 1. ledna 1990: „Morálně jsme onemocněli, protože jsme si zvykli něco jiného říkat a něco jiného si myslet. (...) Mluvím-li o zkaženém mravním ovzduší, nemluvím tím pouze o pánech (...). Mluvím o nás všech. Všichni jsme si totiž na totalitní režim zvykli a přijali ho za nezměnitelný fakt a tím ho vlastně udržovali. Jinými slovy: všichni jsme – byť pochopitelně každý v jiné míře – za chod totalitní mašinerie odpovědni, nikdo nejsme jen její obětí, ale všichni jsme zároveň jejími spoluvůrci.“ (Havel, Zelenka, 1999, s. 10–11) Kádrování bylo skutečně nejen jedním z hlavních mocenských pilířů komunistické strany, ale přímo integrální součástí společenské praxe. Na jednu stranu mělo konkrétní, často negativní dopady na život jednotlivce. Ten však na druhou stranu svou větší či menší aktivitou v procesu kádrování udržoval tento mechanismus v chodu. Přestože se v praxi jedná o velice komplexní jev, jehož dopady se navzájem prolínají, v zájmu názornosti jsou v této kapitole rozděleny funkce podle dopadu do dvou kategorií. První kategorie, pracovní nazvaná *makrofunkce*, se týká dopadu nomenklatury a práce kádrových oddělení na celou společnost, stát a stranu. Druhá kategorie, *mikrofunkce*, se týká vlivu fenoménu kádrování na jednotlivého člověka.

4.3.1 MAKROFUNKCE KÁDROVÉ POLITIKY

Hlavní funkce kádrové politiky KSČ a systému nomenklatury bylo v praxi uskutečňovat vedoucí úlohu strany a zajistit moc ve státě. Lapidárně řečeno Jaroslavem Cuhrou (2009, s. 30) hlavní funkce kádrování spočívala v: „kontrole společnosti, eliminaci „osob režimu nepřátelských“, které ještě nepřekročily rámec zájmu Státní bezpečnosti a získání přehledu o třídním nepříteli a na straně druhé vyhledávat a prosazovat „novou inteligenci“.“ Takovýto zásah do sociální mobility sledoval zcela racionální a pragmatický cíl. Tím, že kvantitativně početné vrstvy, o něž se komunisté opírali, tedy dělnictvo a rolnictvo, získaly v rámci společenské stratifikace lepší postavení, upevnilo se tím postavení režimu. Tato podpora

širokých mas byla jedním z politických tahů, kterým komunistická strana získala v očích československé společnosti legitimitu.³⁵

Kromě této legitimizační a mocenské funkce lze dále identifikovat rozměr disciplinační. Represe spojovaná s komunistickým režimem v představě laické veřejnosti většinou nabývá podoby politických procesů a vězňů, pracovních táborů, dolů nebo obětí konkrétních událostí, jako např. násilných potlačení protestů v letech 1953, 1968 nebo 1969. Prověrky však ve svém důsledku hrály dlouhodobě také disciplinační úlohu, přestože jsou počty jejich obětí těžko statisticky postihnutebné. Důvod je prostý. Nelze vyčíslit kolik lidí bylo zatlačeno do konformní roviny potenciálním ohrožením existenční jistoty své nebo své rodiny, které kádrové prověřování doprovázelo. Bravurně tuto skutečnost vystihl Milan Šimečka v knize *Obnovení pořádku* (1979, s. 72–3):

„Jestliže má nějaké svědectví o československé zkušenosti obecnější význam, pak je to především svědectví o drtivé síle spojených kádrových útvarů od ministerstva po poslední komunální pracoviště v zapomenuté obci. Spořádaně projevená touha československého lidu po demokratičtějšímu způsobu života (Pražské jaro 1968 – pozn. PŠ) nebyla rozdracena tanky a pěšáky bratrských armád, ale kádrovými byrokraty na všech stupních, propouštěcími dekrety, reorganizacemi, přeloženími, beznadějnými posudky a jinými důmyslnými prostředky bez krve, křiku, soudů a masových protestů. Bylo to provedeno téměř neviditelně, dokonce bez usnesení, anebo alespoň bez uveřejněných usnesení, a také bez většího ohlasu ve světovém veřejném mínění, které sice zaznamenalo existenční perzekuci známých osobností vědy a kultury, ale nemohlo zaznamenat rafinované existenční pronásledování desetitisíců neznámých lidí. Tento akt byl navíc proveden při respektování obecně přijatých pravidel humanity, protože nikdo z obětí existenční perzekuce nebyl vydán na pospas hladu, oběti byly zbaveny pouze smysluplné práce, možnosti uplatnit své schopnosti, rozvíjet svůj druh talentu, byly zbaveny důstojnosti pramenící ze společenského uznání svého vkladu k národnímu bohatství, byly zbaveny radosti z práce, pozitivní aktivity, byly zbaveny úcty, pocitu prospěšnosti a naděje.“

³⁵ Dalšími bylo pevné pouto se Sovětským svazem, který byl hlavně díky květnovému osvobození vnímán velmi kladně (prof. Drahomír Jančík užívá termín *šeríková nálada*), nebo dovedné využití pozemkové reformy a vlny znárodnění po druhé světové válce. Skutečnost, že po vidinou budoucí materiální prosperity hnaném budovatelském nadšení přišlo již několik let po únoru 1948 k vystřízlivění doprovázené stávkami a protesty (např. Brno, Plzeň) právě dělníků, již není tématem této práce. Více viz Peter Heumos: *Vyhrňme si rukávy, než se kola zastaví!: dělníci a státní socialismus v Československu 1945-1968*. Praha: Ústav pro soudobé dějiny AV ČR, 2006.

Vedle výše popsaného prvku exkluze, tedy prověřování a případného „očistění“ kádrů, je neméně důležitou funkcí kádrování také permanentní proces společenské inkluze režijního řádu a společnosti. Strana pomocí zveřejňování kritérií hodnocení seznamovala společnost se svou ideologickou linií, prosazovala svou verzi výkladu událostí a do povědomí společnosti stavěla jakési standardy veřejného projevu, tedy jaké postoje jsou žádoucí nebo naopak které jsou tabu. K tomuto didaktickému nebo ideologickému motivu kádrování rozvádí více Cuhra a Černá (2012, s. 7): „Z hlediska obecnějšího problému fungování režimu je (...) důležité, že prověrky dlouhodobě petrifikovaly určité výklady skutečnosti či kategorie hodnocení, což platí především pro prověrky roku 1970, jejichž interprete událostí roku 1968 nebyla až do konce režimu oficiálně zpochybněna, na rozdíl od předchozích prověrek, které byly v šedesátých letech alespoň částečně přehodnoceny v rehabilitacích. Čímž se dostáváme k zajímavému momentu – prověrky jsou obvykle vnímány jako konstitutivní prvek určitého období a s každou distancí od těchto období zákonitě přicházejí i rehabilitace.“

V neposlední řadě je potřeba zmínit funkci mobilizační. To se týká především prověřovacích kampaní, které do velké míry vždy ověřily funkčnost stranického i státního aparátu. Organizace i implementace kádrových opatření si totiž vyžádaly zapojení většiny článků aparátu, jak přibližují Cuhra a Černá (2012, s. 6): „V první řadě prověrky doprovází více či méně veřejná kampaň, která důrazně připomíná základní politické a společenské principy, vymezuje, kdo jsme my, a kdo jsou oni – nepřátelé režimu. Produkuje se řada konstitutivních dokumentů, které vymezují rámec hodnocení tím, že podávají normativní interpretaci dobové situace, určují kategorie, do kterých mají být prověřováni předem rozdělení, a podle toho se k nim má v prověrece přistupovat.“

Kapitola sama pro sebe by pak byl vztah kádrování a společenských věd. Od 50. let byla snaha o zefektivnění kádrové práce impulzem k výzkumu zejména v oblasti sociální psychologie a psychologie osobnosti. Nejde v tomto směru jen o publikace, z nichž na některé bylo v práci již odkazováno, ale v roce 1966 se např. konala *Konference k psychologickým problémům kádrové a personální práce*, jíž následovala vlna vydávání několika set odborných studií, učebních nebo popularizačních textů (Růžička, 1978, s. 35). Dalšími vědními obory, které se mj. pro účely kádrové politiky KSČ rozvíjely, byla teorie organizace a řízení nebo sociologie.

4.3.2 MIKROFUNKCE KÁDROVÉ POLITIKY

Jakou funkci plnilo kádrování pro jedince, případně jeho nejbližší okolí? Provázelo ho po celý jeho pracovní život, od základní školy do důchodu. Týkalo se prakticky všech zaměstnanců v nemanuálních profesích a navíc mělo vliv nejenom ne konkrétní osobu, ale de facto také jeho rodinu (např. možnosti studia potomků, vliv na obdržení výjezdni doložky atp.). Předně také vytváření kádrového profilu člověka „vtahovalo“ do komunikace v oficiálním jazyce a s oficiálními kritérii, což odpovídá inkluzivní funkci, jež byla zmíněna výše. Zaměstnanec nebyl jen pasivním objektem kádrování, bylo možné svým vystupováním končnou podobu profilu ovlivnit. Jak ale poznamenává Cuhra a Černá (2012, s. 11): „vždy záleželo na konkrétní komisi a na konkrétním prostředí, (...) k čemu nasměruje svoji hlavní pozornost. V řadě neznámých a nejistot, se kterými se prověřování museli vypořádávat, pak závazky působily jako pevné body, jichž bylo možné se pevně chytit. Důležité přitom je, že tyto závazky a prohlášení vzešlé ze specifické situace prověrky se staly jedním z množství stavebních prvků stability komunistického režimu.“

Takovýto profil pak nutně nemusel odpovídat postojům skutečné osoby. Příznačné však je, že obsah kádrového profilu měl v administrativních procesech větší váhu, než samotný člověk. Tuto funkci kádrových materiálů skvěle vystihuje Marie Černá (2009, s. 37): „Na pracovišti se spis zakládal, zde byl uložen a doplňován, odsud případně putoval se zaměstnancem na jiné místo, odtud byl vysílán, aby člověka při různých záležitostech zastupoval (např. na vyžádání pro potřeby SNB, StB, vydání výjezdni doložky)“. Kádrový materiál byl tak pro člověka „jakýmsi *alter egem*, bez něhož je profesní dráha (jedince) nemyslitelná. (...) Člověku v některých případech nebylo umožněno prezentovat se sám za sebe, tuto práci za něj musel odvést jeho kádrový materiál.“

Když je řeč o kádrovém materiálu a jeho využití, jak vypadala jeho skladba a tvorba a kdo všechno se na ní podílel? V předchozích kapitolách o kádrové politice KSČ (příp. v Přílohách č. 3 a 4) bylo ukázáno, že obecné předpisy a pokyny delegovány z centra (ÚV, případně KV a OV) byly konkretizovány a rozpracovávány na nižších úrovních. K praxi však Černá (2009, s. 38) podotýká, že „obecné předpisy a pokyny, co mají životopisy a posudky obsahovat jsou jedna věc. Jejich konkrétní realizace věc druhá. (...) Byly zde určité povinné figury, výsledná sestava však mohla být různá, s různými akcenty. Kádrové materiály jsou na jednu stranu vysoce formalizovány, na druhou stranu se v nich najdou i osobité prvky, které činí každý spis ojedinělým a specifickým. Významné pracovní a odborné výsledky mohly například v některých případech materiál natolik zaplnit, že vyjádřením o politické

angažovanosti byl ponechán menší prostor, aniž by byl obraz důvěryhodnosti narušen. Nebo byla za projev politické angažovanosti prohlášena určitá část standardních profesních aktivit.“ Ostatně sama kategorie politické angažovanosti byla asi vůbec nejvágněji koncipovanou a její konečná podoba se výrazně odvíjela od subjektivního názoru hodnotitele.

Jak již bylo řečeno v dřívější souvislosti, také kádrovaný měl možnost podobu svého profilu ovlivnit. Řeč je o jakémisi druhu „vyjednávání“ nebo „verbálních hrách“. Kádrování měli možnost se stylizovat, vyzdvihávat vhodné úseky nebo naopak upozadit ty nevhodné. Ostatně jádrem kádrového spisu je de facto převyprávěná autobiografie. Případný negativní vliv nedostatečné míry politické angažovanosti mohl být zmírněn ústními nebo písemnými závazky. Je také naprosto přirozené, že se do podoby a vyznění profilu více či méně mohly projevit neformální vztahy mezi hodnoceným a hodnotícím nebo životní zkušenosti, postoje nebo momentální nálada kádrováka.³⁶

Na druhou stranu byl prostor pro lavírování omezen hned několika vnitřními mechanismy systému kádrování. Černá (2009, s. 39) je konstatuje, že „tím, že jako zdroj informací o člověku byli zahrnuti i další lidé (např. příbuzní, sousedé, kolegové, atp. – pozn. PŠ) – prostřednictvím různých posudků a hodnocení, byla možnost upravit si biografii na papíře dost omezená. Právě skrz ně mohla být řada informací a údajů ověřována. (...) Za další je zde časoměrná kontinuita, která zajišťuje možnost srovnání různých verzí materiálů v čase. (...) Je zde také fakt, že lidé ve svých materiálech podávali informace nejenom o sobě, ale také o svých příbuzných. Takto byli lidé automaticky kádrování několikanásobně. Běžně mohl být vyžádán posudek či kádrová charakteristika například na rodiče, jejichž dcera či syn se ucházeli o zaměstnání či přijetí na školu“ (viz *Rozhodnutí o nepřipuštění ke studiu* na konci této kapitoly). V neposlední řadě ztěžoval stylizaci i fakt, že materiály byly neveřejné, dokonce (nebo spíše především) pro hodnoceného. Při periodickém znovutevření hodnocení by mohl být rozpor s některou z předchozích verzí pozorným kádrovákem snadno odhalen.

Samotná úprava, destrukce nebo manipulace s materiály byla takřka vyloučena, protože jako majetek organizace podléhaly zvláštnímu režimu utajení. (*Směrnice kádrové práce*, 1963, s. 21–24): „Pracovníci (kádrový pracovník nebo zaměstnanec kádrového oddělení – pozn. PŠ) pověřeni manipulací s kádrovými spisy jsou povinni zacházet s nimi jako s materiály tajného charakteru, které jsou majetkem socialistické organizace. Kádrové spisy musí být střeženy a ochraňovány před poškozením, ztrátou nebo zneužitím.“ Černá (2009, s.

³⁶ Více ke kádrovým profilům a jejich tvůrcům, včetně konkrétních případů z praxe v rozhlasovém pořadu Vikendová univerzita Českého rozhlasu Leonardo, díl *Kádrování v ČSR 1948–1989*, vysíláno 18. 2. 2012.

39) dodává, že „materiály (byly) uchovávané v nehořlavé schráně a pravidelně kontrolovány. Kdo měl přístup ke kádrovým materiálům, bylo striktně vymezeno. Vedle ředitele organizace to byl například předseda závodního výboru KSČ.“ Výše vytčené fakty ukazují na další z vlastností kádrových materiálů. Lidé v podstatě nevěděli, co je obsahem jejich profilu, ten si žil v průběhu jejich profesního života paralelním „vlastním životem“. Mnoho pamětníků se tak shoduje, jaké překvapení se jim naskytlo po převratu v roce 1989, kdy dostali svoje materiály (pokud vůbec v některých případech nebo více či méně „vykuchané“), nad jejich obsahem a některými „příspěvateli“.

Právě jeden z výše zmíněných faktů je velice podstatný z hlediska toho, jakou funkci kádrování plnilo. Myšlen je ten, že „hříchy“ rodičů mohly stát za existenčním postihem potomků a naopak. Jak již bylo zmíněno v předchozí části u makrofunkcí, toto uplatňování výsledků kádrové práce je jeden z vůbec nejúčinnějších disciplinačních nástrojů, jakým totalitní režim může disponovat. Nutno podotknout, že právě tato funkce je v dnešním obecném povědomí pro celé kádrování prakticky nejkoničtější. Jeden z cynických případů za všechny. Z rozhodnutí o zamítnutí odvolání proti nepřipuštění dcery ke studiu; Odbor pro školství a kulturu rady ONV, duben 1958 (In: Dějiny a současnost; č. 11, 2009, s. 29):

Přešetřili jsme rozhodnutí komise pro závěrečné zkoušky a zjistili jsme, že rozhodnutí komise bylo správné.

I když Vaše dcera má výborný prospěch a je vzornou pionýrkou, zúčastňuje se všech brigád a soutěží, tak tyto klady samy o sobě nestačí. Dnes při výběrovém řízení je nutno brát v úvahu i třídní původ a poměr k lidově-demokratickému zřízení. A Váš třídní původ neodpovídá určeným požadavkům, i Váš poměr k lidově-demokratickému zřízení není vyhraněn tak, aby Vaší dceři bylo další studium umožněno.

Bylo by nesprávné, kdybyste toto řešení chápal jako křivdu, nebo že je s Vámi nezaslouženě jednáno jako s občany nižšího řádu, jimž nepřísluší základní práva zaručená ústavou. Takové chápání by dokazovalo jen to, že jste nepochopili smysl a podstatu lidově-demokratického zřízení a diktatury proletariátu, tj. diktatury většiny proti menšině. A za této diktatury proletariátu je umožněno studium všem, kdož si ho zaslouží, kdežto za I. republiky, kdy diktovala menšina většině, bylo umožňováno studovat především těm, kteří na ně měli.

Proto, uvědomíte-li si i skutečnost, že jste svůj kladný poměr k lidově-demokratickému zřízení dostatečně neprojevil, uznáte, že není možné, aby Vaší dceři bylo studium na výběrové škole umožněno. Z tohoto důvodu Vaše odvolání zamítáme.

Toto rozhodnutí je konečné.

5 ZÁVĚR

V úvodu práce bylo nastíněno, jakým tématům je v práci věnována pozornost. Prvním tematickým blokem byly definice a posuny ve významu jednotlivých pojmů souvisejících s kádrovou politikou. Monitorováním výskytů těchto vybraných slovníkových hesel zhruba po dobu sta let od konce 19. století bylo možné sledovat posun jejich významů od naprosto politicky neutrálních, přes význam ve smyslu nástroje komunistického vládnutí, až po negativní polistopadové hodnocení. Studium dobových a odborných definic byly vysvětleny základní pojmy související s kádrovou politikou a představena hlavní náplň kádrové práce. Obecně se dá říci, že kádrová politika a nomenklatura KSČ v dlouhém časovém horizontu směřovala k vytvoření nové socialistické, resp. komunistické společnosti. Kádry měly být jádrem a jakousi elitou v této nové společnosti. Kádrové útvary pak svou personální prací bezprostředně uskutečňovaly tento projekt sociální přestavby. V kratším časovém horizontu tento monopol v personálních otázkách zajišťoval komunistické straně moc ve státě.

Samotná struktura strany a mechanismus kontroly i nestranických, tedy státních, hospodářských, kulturních a jiných institucí, byly popsány v druhé kapitole. Dále bylo poukázáno na skutečnost, že obecně prověřování nebylo v roce 1948 fenoménem zcela novým, a již před tím bylo úzce spjato jak s byrokracií, tak politikou. V následujících kapitolách byla pozornost věnovaná vývoji kádrové politiky ve třech obdobích vlády jedné strany. Bylo možno sledovat většinou přímý vztah mezi kádrovou a obecně stranickou politikou. Období 1948–1955 lze charakterizovat svou akcentací třídního původu a orientací na výchovu dělnických kádrů; dále prověrkami, jimiž si komunisté úspěšně upevnili moc ve státě a přípravami prvních nomenklaturních pořádků. Během částečného uvolnění režimu mezi lety 1956–1968 postupně docházelo k decentralizaci kádrové politiky a upřednostnění jiných, než čistě ideologických kritérií při kádrování. Tím byla ovšem ohrožena samotná vedoucí úloha strany ve společnosti a proto došlo po srpnové okupaci ČSSR v roce 1968 k jejímu promptnímu obnovení skrze utužení kádrové politiky její opětovnou centralizací a rozsáhlými prověrkami a čistkami. Normalizaci lze z hlediska tématu charakterizovat skrze stabilní systém Kádrových a personálních útvarů. Naproti tomu v období Přestavby, zhruba od roku 1987, došlo v důsledku vnitrostátních i společenských změn ke krizi kádrů. Ta vyvrcholila pádem režimů na konci roku 1989.

Ohnisko zájmu práce pak leží ve výzkumu funkcí kádrových a personálních útvarů, jakožto vykonavatelů kádrové politiky. Nejprve bylo na kádrování nahlédnuto jako na specifickou formu byrokracie. Kritika Milovana Djilase vytýká stranickým nomenklaturním kádrům samoučelnost a byrokratické zbytnění. Podle něj pouze udržovaly stranu u moci za pomoci represe a zneužívají svého postavení coby pseudoelitní *nová třída*. Následovala konfrontace Weberových znaků byrokratické organizace s činností kádrových oddělení. Funkce kádrování, jakožto mocenského nástroje komunistické strany, byla analyzována za pomoci typologie totalitních režimů od Friedricha a Brzezinského. Do jisté míry umělé rozdělení funkcí na mikro- a mikroúroveň byly analyzovány dopady kádrování v rovině jednotlivce a jeho okolí, resp. stranu, stát a společnost. V této makroúrovni byla bezesporu nejviditelnější mocenská a disciplinační funkce, ale lze identifikovat také funkci inkluzivní, příp. mobilizační. Na mikroúrovni byla pozornost věnována zejména činnosti kádrového pracovníka a jeho, metody, materiály. V případě kádrovaného pracovníka byl zkoumán jeho „manévrovací prostor“ v procesu kádrování a potenciální rizika související se špatným výsledkem prověřování. Dalším možným náhledem na dopady kádrování byla kapitola o latentních a manifestních funkcích, tak, jak je definuje sociolog Robert Merton. Některé tyto funkce se ukázaly mít dlouhodobější efekt včetně ovlivnění myšlenkového světa Čechoslováků.

S posledním jmenovaným zjištěním souvisí pocíťovaná potřeba dalšího výzkumu v této oblasti. Obecně kolem kádrování panuje ve společnosti řada mýtů a zjednodušujících nepřesností. S odstupem času se naskýtá příležitost a svým způsobem „hozená rukavice“ nomenklaturou bezprostředně „neinfikovaným“ badatelům. Zajímavými tématy by mohla např. být reprodukce československých elit „zdemokratizováním“ nomenklaturních kádrů po roce 1990; přetrvávání nomenklaturních praktik a návyků v myšlení žijících pamětníků, jako jakýsi *modus operandi* při výkonu zaměstnání, každodennost kádrování v podobě odlišnosti oficiálního postupu a faktických zákulisních praktik atp. Výzkum v této oblasti však naráží na dvě hlavní překážky, 1) problematický přístup ke konkrétním kádrovým materiálům z důvodu ochrany osobních dat a 2) jistá přetrvávající politická ožehavost. Řada „nomenklaturních kádrů“, ať již bývalých svazáků nebo příslušníků StB, působí na mnoha vlivných místech českého veřejného dění. Mnohé z praktik kádrové práce, které jsou často i v této bakalářské práci kritizovány, se totiž dějí i dnes, např. zákulisní výběr lidí na funkce bez výběrových řízení, obcházení výsledků těchto řízení nebo prodlužování funkčních období bez projednání. Tyto jevy nelze brát jako následek kádrování, jelikož se vyskytovaly v historii dříve, než něco jako kádrová politika KSČ vůbec vznikla. Navíc jsou problémem i v západních

kapitalistických státech, které se s kádrováním nikdy nesetkaly. Bylo by také naivní domnívat se, že je pryč doba, kdy pozice byly obsazovány na základě stranické poslušnosti, osobních styků nebo na základě nezveřejněných politických dohod. Jistým mementem by v tomto smyslu mohly být např. události po parlamentních volbách v Polsku 2015, po nichž nastala ze strany vítězné strany rozsáhlá personální čistka ve státní správě, samosprávě, médiích atp.

Je nutné se pozastavit ještě nad jednou skutečností. Jakým způsobem se liší praxe KPÚ a dnešních personálních a HR oddělení? Nejpodstatnější rozdíl tkví v tom, že v podmínkách pluralitní a liberální demokracie neexistuje státem řízená politika v této oblasti. Kritéria výběru pracovníků jsou v ideálním případě založená na kvalifikaci, výkonnosti a individuálních vlastnostech konkrétního jedince. Osobní a pracovní život je více méně oddělen, nemluvě o tom, že rodinný nebo třídní původ je dnes naprosto irelevantní, stejně jako politické názory (až na extrémní případy). S trochou nadsázky lze dnes hovořit o tom, že jedinec dnes uskutečňuje jakési „sebekádrování“, kde jeho profilem je účet na některé ze sociálních sítí. Není tajemstvím, že tyto profily bývají nejen personalisty využívány k dodatečnému poznání a jako zdroj informací o člověku. Již samostatné téma by pak byla komercializace nebo možné zneužití těchto „nekádrových“ profilů.

Kádrová práce byla po dlouhá desetiletí vlády jedné strany neoddělitelně spjatá s personalistikou. Přestože se v rámci Kádrových a personálních útvarů provozovala i běžná personalistická činnost, v historické paměti je tato funkce přehlušena strachem, případně odporem k celému procesu kádrování a jeho následkům. Tato práce ukázala, že dopad činností kádrových pracovníků byl daleko širší, než jen jako upevnění a udržování komunistické strany u moci.

6 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

BĚLOHLÁVEK, František, ŠULEŘ, Oldřich a KOŠŤAN, Pavol. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

BERGER, Peter L. *Invitation to Sociology: A Humanistic Perspective*. Repr. Harmondsworth: Penguin Books, 1967. 218 s. Pelican Books; A 841.

BREN, Paulina. *Zelinář a jeho televize: kultura komunismu po pražském jaru 1968*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2013. 458 s. Šťastné zítřky; sv. 11. ISBN 978-80-200-2322-3.

CUHRA, Jaroslav. *Kádrovník nikdy nemůže být se svou prací hotov*. In: *Dějiny a současnost*, roč. 5, č. 11, 2009, s. 30-33; ISSN 0418-5129

CUHRA, Jaroslav; ČERNÁ, Marie a kol. *Prověrky a jejich místo v komunistickém vládnutí: Československo 1948-1989*. Praha: Ústav pro soudobé dějiny AV ČR, 2012. 139 s. *Česká společnost po roce 1945*; sv. 10. ISBN 978-80-7285-157-7.

ČAPKA, František a LUNEROVÁ, Jitka. *1948: Vítězný únor: cesta k převratu*. 1. vyd. Brno: CPress, 2012. 152 s. *Zlomové okamžiky*. ISBN 978-80-264-0089-9.

ČERNÁ, Marie. *Od školy až do důchodu: v síti kádrových materiálů*. In: *Dějiny a současnost*, roč. 5, č. 11, 2009, s. 37-39; ISSN 0418-5129

DJILAS, Milovan. *Nová třída: Kritika soudobého komunismu*. 2.vyd. Přeložil Robert Vlach. Zürich: DEMOS Buch und Kunst, 1977, 199 s. ISBN 3-85633-002x.

FIDELIUS, Petr. *Řeč komunistické moci*. Vyd. 1. Praha: Triáda, 1998. 216 s. *Paprsek*; sv. 2. ISBN 80-86138-03-8.

FRIEDRICH, Carl J, BRZEZINSKI, Zbigniew K. *Totalitarian Dictatorship and Autocracy* 2. vydání. Harvard University Press, Cambridge, Mass. 1965 [1956], ISBN 9780674895652.

GIDDENS, Anthony. *Důsledky modernity*. Překlad Karel Müller. 3. Vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2010. 158 S. *Post*; Sv. 3. Isbn 978-80-7419-035-3.

HARRINGTON, Austin a kol. *Moderní sociální teorie: základní témata a myšlenkové proudy*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2006. 495 s. ISBN 80-7367-093-3.

HAVEL, Václav a ZELENKA, Jan, ed. *Projevy z let 1990-1992; Letní přemítání*. Vyd. 1. Praha: Torst, 1999. 769 s. *Spisy*; 6. ISBN 80-7215-092-8.

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. 143 s. Česká společnost po roce 1945; sv. 2. ISBN 80-7285-075-X.

HLAVAČKA, Milan. *Zlatý věk české samosprávy: samospráva a její vliv na hospodářský, sociální a intelektuální rozvoj Čech 1862-1913*. 1. vyd. Praha: Libri, 2006. 207 s. ISBN 80-7277-297-X.

HLEDÍKOVÁ, Zdeňka, JANÁK, Jan a DOBEŠ, Jan. *Dějiny správy v českých zemích od počátků státu po současnost*. [2. vyd.]. Praha: NLN, Nakladatelství Lidové noviny, 2007. 570 s. ISBN 978-80-7106-906-5.

HRADECKÁ, Vladimíra a KOUDELKA, František. *Kádrová politika a nomenklatura KSČ 1969-1974*. Praha: Ústav pro soudobé dějiny AV ČR, 1998. 242 s. Sešity Ústavu pro soudobé dějiny AV ČR; sv. 31. ISBN 80-85270-83-8.

KAPLAN, Karel. *Aparát ÚV KSČ v letech 1948-1968: studie a dokumenty*. Praha: Ústav pro soudobé dějiny AV ČR, 1993. 151 s. Sešity Ústavu pro soudobé dějiny Akademie věd České republiky; sv. 10. ISBN 80-85270-20-X.

KAPLAN, Karel, ed. *Kádrová nomenklatura KSČ 1948-1956: sborník dokumentů*. Praha: Ústav pro soudobé dějiny, 1992. 199 s. Sešity Ústavu pro soudobé dějiny; sv. 2. ISBN 80-85270-04-8.

KAPLAN, Karel. *Národní fronta 1948 - 1960*. Praha: Academia, 2012. 912 s. ISBN 978-80-200-2074-1.

KAPLAN, Karel. *Nekrvavá revoluce*. V ČSFR vyd. 1. Praha: Mladá fronta, 1993. 447 s., [24] s. obr. příl. Archiv; sv. 68. ISBN 80-204-0145-8.

KAPLAN, Karel. *Pět kapitol o únoru*. Vyd. 1. Brno: Doplněk, 1997. 557 s. Knihy dokumenty. ISBN 80-85765-73-X.

KAŠKA, Václav. *Neukáznění a neangažovaní: disciplinace členů Komunistické strany Československa v letech 1948-1952*. Praha: Ústav pro studium totalitních režimů, 2014. 291 s. Monographiae; sv. 2. ISBN 978-80-87912-02-7.

KELLER, Jan. *Sociologie byrokracie a organizace*. Vyd. 1. Praha: Sociologické nakladatelství, 1996. 191 s. Základy sociologie; sv. 1. ISBN 80-85850-15-X.

Komenského slovník naučný. V Praze: Nakladatelství a vydavatelství Komenského slovníku naučného, 1937-1938. 10 sv.; sv. 8. Míle-Perštejn. 1938. 607 s., [12] l. obr. příl.

KUČERA, Jan. *Psychologie v kádrové práci: určeno pro posluchače filosoficko-historické fakulty*. [1. vyd.]. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1964. 73 s. Učební texty vysokých škol / Karlova universita v Praze. Fakulta filosoficko-historická.

MAŇÁK, J. *Čistky v KSČ 1969 – 1970*. Praha: Ústav pro Soudobé dějiny, 1997. ISBN 80-85270-59-5.

Malá československá encyklopedie. 1. vyd. Praha: Academia, 1984-1987. 6 sv.; Sv. 3. I-L. 1986. 903 s., obr., fot., mp., tb.

Malá československá encyklopedie. 1. vyd. Praha: Academia, 1984-1987. 6 sv.; Sv. 4. M-Pol. 1986. 989 s., obr., fot., mp., tb.

Masarykův slovník naučný: lidová encyklopedie všeobecných vědomostí. Praha: Československý kompas, 1925-1933. 7 sv.; díl 3. H-Kn. 1927. 8, 1040 s.

Masarykův slovník naučný: lidová encyklopedie všeobecných vědomostí. Praha: Československý kompas, 1925-1933. 7 sv.; díl 5. N-Q. 1931. 1127 s.

NOSEK, Vladislav et al. *Malá encyklopedie vědeckého řízení*. 1. vyd. Praha: Naše vojsko, 1976. 2 sv., díl 2. N-Ž. 1976. 297 s., il., tb.

Ottův slovník naučný: ilustrovaná encyklopaedie obecných vědomostí. V Praze: J. Otto. 28 sv., díl 5. C-Čechůvky. 1892. 894 s., il.

Ottův slovník naučný: ilustrovaná encyklopaedie obecných vědomostí. V Praze: J. Otto. 28 sv., díl 18. Navary-Oživnutí. 1902. 1026 s., il.

PAVKA, Marek. *Kádry rozhodují vše!: kádrová politika KSČ z hlediska teorie elit: (prvních pět let komunistické vlády)*. Vyd. 1. Brno: Prius pro Ústav pro soudobé dějiny AV ČR v Praze, 2003. 126 s. Studijní materiály výzkumného projektu Krize komunistického systému v Československu 1953-1957; sv. 7. ISBN 80-7285-034-2.

PERNES, Jiří. *Krize komunistického režimu v Československu v 50. letech 20. století*. 1. vyd. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury (CDK), 2008. 199 s., xvi s. obr. příl. ISBN 978-80-7325-154-3.

PREČAN, Vilém. *V kradeném čase: výběr ze studií, článků a úvah z let 1973 - 1993*. 1. vyd. Brno: Doplněk, 1994. 615 s. ISBN 80-85270-31-5.

Prohlášení předsednictva ústředního výboru KSČ k obsazení Československa vojsky pěti států Varšavské smlouvy. Praha, 21. srpna 1968. In: Rok šedesátý osmý v usneseních a dokumentech ÚV KSČ. Praha, Svoboda 1969

PROCHÁZKA, Vladimír, ed. Příruční slovník naučný. Vyd. 1. Praha: Nakladatelství Československé akademie věd, 1962-1967. 4 sv.; díl 2. G-L. 1963. xi, 919 s., [34] s. obr. příl. 75000 výt.

PROCHÁZKA, Vladimír, ed. Příruční slovník naučný. Vyd. 1. Praha: Nakladatelství Československé akademie věd, 1962-1967. 4 sv.; díl 3. M-Ř. 1966. vii, 959 s., [38] s. obr. příl. 93000 výt.

PULLMANN, Michal. *Konec experimentu: přestavba a pád komunismu v Československu*. Vyd. 1. Praha: Scriptorium, 2011. 243 s. ISBN 978-80-87271-31-5.

RŮŽIČKA, Jiří. *Psychologie v práci s lidmi: Sociálně psychologický rozbor*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1978. 232, [4] s. Sociologická knižnice.

STRMISKA, Zdeněk. *Výsledky nezávislého průzkumu současného smýšlení v Československu*. In: Svědectví; čtvrtletník pro politiku a kulturu. Redakce Pavel Tigríd a kol. Vídeň. Ročník XX., č. 78; 1986. ISSN: 0039-6419

SUK, Jiří. *Aktuality, zprávy, glosy*. In: *Dějiny a současnost: kulturně historická revue*, č. 6, roč. 34, Praha: Lidové noviny, 2012.

ŠIMEČKA, Milan. *Obnovení pořádku: příspěvek k typologii reálného socialismu*. 1. vyd. Köln: Index, 1979. 209 s. Doba; č. 5.

ŠULC, Zdislav. *Stát a ekonomika: příspěvek k teorii hospodářské politiky*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2004. 349 s. ISBN 80-246-0817-0.

TŮMA, Oldřich, ed. a VILÍMEK, Tomáš, ed. *Česká společnost v 70. a 80. letech: sociální a ekonomické aspekty*. Praha: Ústav pro soudobé dějiny AV ČR, 2012. 288 s. Česká společnost po roce 1945; sv. 11. ISBN 978-80-7285-162-1.

TUREK, Otakar. *Podíl ekonomiky na pádu komunismu v Československu*. 1. vyd. Praha: Ústav pro soudobé dějiny Akademie věd České republiky, 1995. 106 s. Sešity Ústavu pro soudobé dějiny AV ČR; sv. 23. ISBN 80-85270-46-3.

Ústava Československé socialistické republiky. 1. vyd. Praha: SPN, 1960. 73, [2] s. Pomocné knihy pro školy všeobecně vzdělávací.

VEDRAL, Jan: *Nomenklatura a kádrováctví*. In: Divadelní noviny, roč. 15, č. 3, s. 10, Praha, 2006

VOLNÁ, Katka, HOLÝ, Jiří, ed. *Tato fakulta bude rudá!*. 2. vyd. Praha: Akropolis a FF UK, 2010. 726 s. ISBN 978-80-7308-304-5.

Všeobecná encyklopedie v osmi svazcích. Vyd. 1. Praha: Diderot, 1999. 8 sv. ISBN 80-902555-9-0.; sv. 4: k-l. 424 s.

Všeobecná encyklopedie v osmi svazcích. Vyd. 1. Praha: Diderot, 1999. 8 sv. ISBN 80-902555-9-0.; sv. 5: m-o. 507 s.

Výnos ministra vnitřního obchodu o kádrové práci v obchodních organizacích ministerstva vnitřního obchodu ze dne 15. května 1963. In: Věstník MVO č. 18/1963. Praha: [nákl. vl.], 1963. 24 s.

ZAHRADNÍČEK *Než začalo kádrování*. In: Dějiny a současnost, roč. 5, č. 11, 2009, s. 40-43; ISSN 0418-5129

Zásady provádění komplexního hodnocení kádrů ve státní a hospodářské správě a pracovníků aparátu společenských organizací schválené předsednictvem ústředního výboru KSČ dne 28. ledna 1972. Praha: ÚV KSČ, 1972. 13, [2] s.

ARCHIVNÍ ZDROJE

NA ČR, fond 100/1 - Generální sekretariát ÚV KSČ (1945–1951), „*Organizační struktura kádrových komisí a oddělení*“, sv. 197, a.j. 1275

NA ČR, fond 100/1 - Generální sekretariát ÚV KSČ (1945–1951), „*Úkoly kádrové politiky ve státní správě*“, sv. 200 a.j. 1277

NA ČR, fond 100/1 - Generální sekretariát ÚV KSČ (1945–1951), „*Zásady kádrové politiky v průmyslu, peněžnictví a obchodu*“, sv. 169, a.j. 1270

NA ČR, fond 02/4 - Sekretariát ÚV KSČ, „*Úkoly a organizace dosavadních kádrových a personálních útvarů ve státní správě a podnicích*“, sv. 23, a.j. 34

NA ČR, fond 02/4 - Sekretariát ÚV KSČ, „*Zpráva o některých poznatcích z provádění kádrové a personální práce v hospodářské oblasti*“, sv. 35, a.j. 58

NA ČR, fond 02/1 - Předsednictvo ÚV KSČ, „*Plán kádrové politiky pro druhou polovinu 60. let*“, sv. 82, a.j. 93

NA ČR, fond 02/1 - Předsednictvo ÚV KSČ, „*Kádrový pořádek ÚV KSČ*“, sv. 142, a.j. 148

ONLINE ZDROJE

Kádrování v ČSR 1948-1989. Víkendová univerzita, Český rozhlas Leonardo, 18. února 2012. Archiv ČR online (odkaz ke dni 28. 11. 2015):

http://www.rozhlas.cz/leonardo/univerzita/_zprava/kadrovani-v-csr-19481989--1017812

Ponurá minulost, podivná přítomnost a nejistá budoucnost - železniční Most Inteligence. Česká televize, 11. července 2009. Archiv ČT online, čas 0.35–6.02 (ke dni 11. 12. 2015):

<http://www.ceskatelevize.cz/porady/10116288835-z-metropole/209411058230028/>

Důvěřuj, ale prověřuj. Díl pořadu Historie.cs. Česká televize, 14. září 2013. Archiv ČT online (odkaz ke dni 31. 12. 2015):

<http://www.ceskatelevize.cz/porady/10150778447-historie-cs/213452801400028/>

Projekt *Vývoj a organizační struktura Komunistické strany Československa*; stránky Ústavu pro studium totalitních režimů (odkaz ke dni 12. 12. 2015):

<http://www.ustrcr.cz/cs/vyvoj-a-organizacni-struktura-ksc>

Počet členů KSČ (odkaz 12. 12. 2015):

http://www.totalita.cz/vysvetlivky/s_ksc_clen_01.php

7 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ČSR – Československá republika

ČSSR – Československá socialistická republika

KKK – Krajská kádrová komise

KKO – Krajské kádrové oddělení

KNV – Krajský národní výbor

KO – Kádrové oddělení

KP – kádrová politika / Kádrová práce (dle kontextu)

KSČ – Komunistická strana Československa

KPÚ – Kádrové a personální útvary

KSS – Komunistická strana Slovenska

KSSS – Komunistická strana Sovětského svazu

KV – Krajský výbor

MNV – městský národní výbor

MO – Místní organizace

MVO – Ministerstvo vnitřního obchodu

NF – Národní fronta Čechů a Slováků

NV – Národní výbor

ONV – Okresní národní výbor

OV – Okresní výbor

OKK - Okresní kádrová komise

OKO – Okresní kádrové oddělení

ROH – Revoluční odborové hnutí

ÚKRRK – Ústřední kontrolní a revizní komise

ÚRO – Ústřední rada odborů

ÚV – Ústřední výbor

ZO – Závodní organizace

8 PŘÍLOHY

Příloha č. 1 - ukázky kádrových posudků

Dostupné online (k 31. 12. 2015):

<http://www.scanzen.cz/dobove-listiny/kadrove-posudky>

Příloha č. 2 – dokument Zásady pro zpracování kádrových pořádků

Příloha č. 3 – dokument Zásady provádění komplexního hodnocení kádrů ve státní a hospodářské správě a pracovníků aparátu společenských organizací

Příloha č. 4 - dokument Zásady vedení kádrové evidence ve státní a hospodářské správě

Dokumenty 2 – 4 dostupné online (k 31. 12. 2015):

http://www.dejinyksc.usd.cas.cz/vnitrostranicke-informace-sekretariatu-uv-ks/cat_view/9-dokumenty/10-neperiodicke-publikace-ustedniho-vyboru-ks.html