

UNIVERZITA KARLOVA
FILOZOFICKÁ FAKULTA

Diplomová práce

Socialistické soutěžení v Československu
1948 – 1989

Socialist competition in Czechoslovakia
in the time period of 1948 – 1989

Bc. Petra Prokopová

Praha 2024

Ústav hospodářských a sociálních dějin

Filozofická fakulta Univerzity Karlovy

Vedoucí práce: doc. PhDr. et JUDr. Jakub Rákosník, Ph.D.

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu své diplomové práce doc. PhDr. et JUDr. Jakubu Rákosníkovi, Ph.D. za jeho lidský přístup, respekt k mému pojetí a způsobu vypracování práce, podnětné připomínky a především empatii a pochopení v době, kdy jsem je nejvíce potřebovala. Velmi také děkuji doc. PhDr. Michalovi Pullmannovi, PhD. za diskuzi, z níž vzešel nápad na téma mé diplomové práce, a za debaty, které mě obohatily o možné způsoby jeho zpracování. V neposlední řadě bych ráda poděkovala všem svým spolužákům za dotazy, které mi kladly, a které mi často přinesly nový pohled na zpracovávané téma.

Dále děkuji pracovníci podnikového archivu Škoda Auto a.s. Mgr. Radce Vosáhlo a Mgr. Ivo Černému ze Státního okresního archivu v Mostě za jejich velkorysost, ochotu a nadstandardní přístup při mé badatelské práci. Můj dík patří také pracovníkům Státního oblastního archivu v Praze, zejména pak Mgr. Šárce Janotové, PhD. za její vstřícnost při zpřístupňování archivních materiálů. Velký dík patří mým rodičům za veškerou pomoc a podporu a mým milovaným dcerám Márince a Johance za lásku a trpělivost.

V Mladé Boleslavi, dne 14.8.2024

Bc. Petra Prokopová

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem předkládanou diplomovou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Mladé Boleslavi, dne 14.8.2024

Bc. Petra Prokopová

Abstrakt

Předkládaná diplomová práce se věnuje tématu socialistického soutěžení v Československu v období let 1948 až 1989. Na teoretické úrovni si práce klade za cíl představit ideologické kořeny soutěže a vysvětlit její roli v socialistické společnosti a v procesu formování tzv. nového socialistického člověka. V další části je představen vývoj soutěžení v Sovětském svazu a podán popis jeho jednotlivých forem. Další kapitola je věnována socialistickému soutěžení v Československu, jeho implementaci, vývoji a legislativnímu a organizačnímu zajištění. Z hlediska sociální praxe je cílem práce ukázat jednotlivé formy soutěže a jejich funkci ve vnitropodnikovém prostředí, přičemž důraz je kladen na vysvětlení vztahu a motivace dělníků a vedení podniku k soutěži. S ohledem na rozsáhlý časový úsek, v jehož rámci je tento fenomén sledován, je dalším cílem práce postihnout vývoj soutěže a charakterizovat její jednotlivé fáze v období lidové demokracie a panství státního socialismu. Na základě případové studie z Automobilových závodů n.p. v Mladé Boleslavi se pak práce snaží představit způsoby realizace soutěže v konkrétním podniku.

Klíčová slova: socialistické soutěžení, marxismus-leninismus, socialismus, socialistická ekonomika, podnik, dělník, stachanovské a údernické hnutí, socialistický závazek, brigáda socialistické práce, komplexní brigáda, produktivita práce, motivace, technologie, kvalita, norma, mzda, ocenění.

Abstract

This diploma thesis is devoted to the issue of socialist emulation in Czechoslovakia in the time period from 1948 to 1989. On the theoretical level the aim of this thesis is to introduce the ideological roots of emulation and explain its role in the socialist society and the process of making the new socialist man. In the next part the evolution of emulation in the Soviet Union is introduced and the description of its forms is given. The next chapter is dedicated to the socialist emulation on Czechoslovakia, its implementation, evolution and legislative and organisational regulation. From the point of view of social praxis the thesis aims to demonstrate the forms of emulation and their role in the enterprise working environment whereas the emphasis is put on the explanation of relation and motivation of workers and the enterprise management to emulate. Taking into consideration the time scale this phenomenon is dealt within another objective is to describe the evolution of emulation and provide the characteristics of its single stages in the time of peoples' democracy and the rule of state socialism. On the basis of the case study from the Automobile enterprise in the town of Mlada Boleslav the thesis endeavours to introduce the methods of emulation in the particular enterprise.

Keywords: social competition/emulation, marxism-leninism, socialism, socialist economy, enterprise, worker, stachanov and shock worker movement, socialist obligation, brigade of socialist work, complex brigade, productivity, motivation, technology, quality, working standards/norms, wage, remuneration.

Motto

Bradáč Karel

PORTRÉT JEDNOHO VEDOUCÍHO
PRACOVNÍKA
ANEB VÝVOJ TO ZAŘÍDÍ

„Soudruhu drahý! Co to nepravíš?
Že součástky ti chybí na tvém stroji?
Inu, jsou potíže, vždyť sám to dobře víš,
však vývoj bolesti tvé zcela jistě zhojí!
Jen hlavu vzhůru dej, cíl zářný je a blízký.
Když se les kácí, vždy lítají třísky“!

„Soudruhu milý! Co to povídáš?
Že musíš jednoho mít ještě k ruce?
Nu ovšem, chápu, těžkou práci máš,
což ale lehká byla revoluce?
Jen hlavu vzhůru dej, cíl zářný je a blízký.
Když se les kácí, vždy lítají třísky“!

„Soudruhu čacký! Co to nanášíš?
Že bys chtěl zdravěji mít na svém pracovišti?
Že tamten špatný vzduch už prostě nesnášíš?
Vždyť dýcháš jej pro pokolení příští!
Jen hlavu vzhůru dej, cíl zářný je a blízký.
Když se les kácí, vždy lítají třísky“!

„Soudruhu vzácný! Ty máš stížnosti?
Žes výkon zvýšil, mzda zůstává stejná?
Což nemáš radost z vnitřní radosti?
Mno, chyb je houfy, ba i celá hejna.
Jen hlavu vzhůru dej, cíl zářný je a blízký.
Když se les kácí, vždy lítají třísky“!

„Soudruzi švarní! U v ě d o m ě l o s t,
to je to, myslím, co vám všechněm schází.
V ý v o j vše napraví – j á práce mám až dost.
Řeknu vám rovnou, bez nějakých frází:
Jen hlavu vzhůru, výš, cíl zářný je a blízký.
Když se les kácí, vždy lítají třísky“!

„Soudruzi! Cože, pro své výlety
že nemám používat automobil?
Jsou nemožné názory tyhleto!
Aby se člověk pořád jenom zlobil!
Můj standard životní přec nemůže být nízký.
Když se les kácí, vždy lítají třísky!“¹

1 BRADÁČ Karel, Portrét jednoho vedoucího pracovníka aneb Vývoj to zařídí in: FIKAR Ladislav a Ota JANEČEK, *Básnický almanach 1954*. Praha: Státní nakladatelství krásné literatury, hudby a umění, 1955.

Obsah

1. Úvod.....	15
1.1. Představení tématu a cíle práce.....	15
1.2. Struktura práce.....	16
2. Kritika pramenů a literatury.....	17
2.1. Kritika pramenů.....	17
2.2. Kritika literatury.....	18
3. Soutěžení v socialistické ekonomice.....	23
3.1. Dohnat a předejít Západ.....	23
3.2. Socialistické soutěžení v rámci národní ekonomiky.....	25
4. Ideologický základ socialistického soutěžení.....	27
4.1. Polemika Proudhona s Marxem.....	27
4.2. Role soutěžení v marxistické koncepci socialistické společnosti.....	29
4.3. Lenin o soutěžení.....	30
4.4. Socialistické soutěžení a formování nového člověka.....	34
5. Vývoj socialistického soutěžení v Rusku, resp. SSSR.....	37
5.1. Taylorismus a výchova k pracovní disciplíně.....	38
5.2. Počátky soutěžení v Rusku, resp. SSSR.....	41
5.3. Od subbotníků k masovému údernictví.....	43
5.4. Od údernictví k soutěžení.....	46
5.5. Stachanovci ve službách zrychlené industrializace.....	54
5.6. Vliv soutěžení na zvýšení produktivity práce.....	59
5.7. Shrnutí.....	61

6. Socialistické soutěžení v Československu.....	64
6.1. Dědictví protektorátní minulosti.....	64
6.2. Ocelová koncepce hospodářství a její důsledky.....	68
6.3. Boj za dodržování pracovní kázně.....	70
6.4. Kult úderníka a role soutěže v jeho vytváření.....	72
6.5. Role technologického pokroku v soutěžení.....	74
6.6. Soutěž v období přemítání o ekonomické reformě.....	77
a) Reflexe soutěže ze strany ekonomické komise ÚV KSČ.....	80
b) Závěry ekonomické komise ÚV KSČ.....	83
c) Soutěž v pojednání ideologické komise ÚV KSČ.....	84
6.7. Soutěž v období technokracie a sociálního plánování.....	85
6.8. Shrnutí.....	89
7. Legislativní vymezení socialistického soutěžení.....	91
8. Organizace socialistického soutěžení.....	94
9. Ekonomické aspekty soutěžení.....	97
9.1. Motivace dělníků k soutěžení.....	98
9.2. Mzdová otázka.....	102
9.3. Překračování stanovených norem.....	103
9.4. Privilegia a ocenění.....	107
9.5. Formalismus a předstíraná soutěž.....	112
10. Formy socialistického soutěžení.....	117
10.1. Socialistické závazky.....	119
10.2. Patronát.....	122
10.3. Údernické hnutí.....	123

10.4. Brigády socialistické práce.....	124
10.5. Komplexní brigády.....	126
10.6. Soutěžení podniků.....	128
10.7. Internacionální socialistická soutěž.....	129
11. Soutěžení v AZNP Mladá Boleslav.....	131
11.1. Počátky soutěže.....	131
a) Zásady organizace a náplně socialistické soutěže.....	133
11.2. Soutěž v období masového rozmachu.....	134
a) Soutěž O čest tovární značky.....	136
b) Organizační zajištění soutěžení.....	137
11.3. Rozvoj a hodnocení soutěžení v 60. letech.....	139
a) Soutěž v komplexních rozboru výsledků AZNP.....	140
b) Stagnace soutěže.....	141
c) Hnutí konkrétních činů.....	142
d) Soutěž v nové soustavě řízení plánovitého hospodářství.....	144
e) Akční program AZNP.....	146
11.4. Soutěž v období normalizace.....	146
a) Hodnocení soutěže za rok 1978.....	149
b) Směry a cíle tvůrčí a pracovní iniciativy.....	150
11.5. Realizované alternativy soutěže.....	152
12. Závěr.....	155
12.1. Normativita.....	155
12.2. Vyjednávání.....	157
12.3. Praxe.....	159

13. Použité prameny a literatura.....	163
13.1. Archivní prameny.....	163
13.2. Prameny legislativní povahy.....	163
13.3. Publikované prameny.....	164
13.4. Literatura.....	166
13.5. Internetové zdroje.....	169
14. Seznam příloh.....	170

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Výše prémie k Rudým praporům a čestným uznáním II. stupně.....111

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Deska cti Výzkumného ústavu užitkového skla v Novém Boru.....88

Seznam použitých zkratk

AZNP	Automobilové závody národní podnik
BSP	brigáda socialistické práce
CZV KSC	celozávodní výbor Komunistické strany Československa
CZV SSM	celozávodní výbor Československého svazu mládeže
ČKD	Českomoravská Kolben-Daněk
ČSAV	Československá Akademie věd
ČSM	Československý svaz mládeže
ČSR	Československá republika, Česká socialistická republika
EPA	ekonomická propaganda a agitace
f.	fond
FZU	factory training schools, závodní školy práce
JZD	jednotné zemědělské družstvo
kart.	karton
Kčs	koruna československá
KSC	Komunistická strana Československa
KV	krajský výbor
n.p.	národní podnik
NA	Národní archiv
NDR	Německá demokratická republika
PÚV	Předsednictvo Ústředního výboru
PV ROH	podnikový výbor Revolučního odborového hnutí
ROH	Revoluční odborové hnutí
RSR	Rumunská socialistická republika

RVHP	Rada vzájemné hospodářské pomoci
s.p.	státní podnik
sb.	sbírka
sign.	signatura
SFRJ	Socialistická federativní republika Jugoslávie
SOA	Státní oblastní archiv
SSM	Socialistický svaz mládeže
SSR	Slovenská socialistická republika
SSSR	Svaz sovětských socialistických republik
ÚR ČSROH	Ústřední rada Československého revolučního odborového hnutí
ÚRO	Ústřední rada odborů
ÚV KSČ	ústřední výbor Komunistické strany Československa
ÚV KSSS	ústřední výbor Komunistické strany Československa
ÚVOS	ústřední výbor odborových svazů
VHJ	výrobně hospodářská jednotka
VKS(b)	Všesvazová komunistická strana (bolševiků)
VtsSPS	všeodborová centrála Sovětského svazu
ZO	základní organizace
ZTS	Závody těžkého strojírenství
ZV	závodní výbor

1. Úvod

1.1. Představení tématu a cíle práce

Socialistická soutěž představuje fenomén, který byl v různých podobách a s proměňující se intenzitou přítomen v sovětské i československé společnosti po celé období lidové demokracie a panství státního socialismu. Předkládaná diplomová práce nahlíží toto téma ve třech výzkumných rovinách, a to v rovině normativity, vyjednávání a praxe. Toto rozdělení je zároveň východiskem pro definici výzkumných otázek, které se předkládaná práce snaží zodpovědět.

První otázka se týká ideologického východiska socialistického soutěžení, jeho proměn a vlivu na právní rámec realizace. Teoreticky tato otázka vychází z pojetí soutěže jako součásti politiky centra a chápe její konkrétní podobu a obsah jako výsledek aktuální politické a ekonomické situace. Práce si klade za cíl ukázat, jakým způsobem bylo soutěžení utvářeno v prostředí Sovětského svazu a Československa, jakých nabývalo forem a jak se obsahově měnilo v závislosti na proměnách vládnoucí ideologie. V Sovětském případě je cílem práce ukázat proces samotného vzniku soutěže a její vývoj do období rozmachu stachanovského hnutí, které bylo v rámci aplikace sovětských praktik a zkušeností do Československa implementováno jako nevhodnější forma soutěže v zakladatelském období socialismu. Práce dále sleduje vývoj soutěže a její proměny v epoše lidové demokracie a období panství státního socialismu v Československu. Cílem je ukázat, jak byla soutěž přizpůsobována politickým cílům a využívána dle aktuálních mocenských ambicí vládnoucí strany.

Druhá otázka si klade za cíl zodpovědět, jaký vliv mělo na podobu soutěže vyjednávání mezi pracujícími, vedením podniků a odbory. Na rovině pracujících se práce snaží ukázat, jakým způsobem ovlivnila podobu soutěže sociální situace dělnictva a jeho schopnost artikulovat své požadavky a prosazovat své zájmy. Ve vztahu dělníků k vedení podniku je cílem práce ukázat, jaký měla orientace dělníků na výdělek vliv na jejich ochotu vstupovat do soutěže a jakým způsobem probíhalo vyjednávání v oblasti zvyšování produktivity práce a pracovní morálky. Ve vztahu mezi vedením podniku a odbory si práce klade za cíl ukázat, jak proces vzájemného vyjednávání z hlediska zajišťování soutěže, sledování jejího průběhu a vyhodnocování ovlivňoval její obsah a výsledky.

Třetí otázka se týká podoby sociální praxe a realizace soutěžení ve vnitropodnikovém prostředí. Cílem je ukázat konkrétní podoby soutěže z podnikové praxe a zhodnotit její dosažené výsledky.

1.2. Struktura práce

Struktura práce odpovídá výzkumným otázkám, které jsem si během svého výzkumu kladla. První část se zabývá pojetím soutěže v ideologii marxismu-leninismu a jeho rolí v socialistické společnosti. Druhá kapitola se věnuje historii a vývoji soutěže v Sovětském svazu. Následně je představen proces implementace soutěže do československého prostředí a popsán její vývoj v období lidové demokracie a panství státního socialismu. Zřetel je brán také na její legislativní a organizační zajištění. V další kapitole jsou představeny ekonomické aspekty soutěže vycházející z motivace dělníků k soutěži a dopadu soutěže do otázky mezd a způsobů odměňování. Další kapitola se zaměřuje na výčet a charakteristiku jednotlivých forem soutěže a nabízí praktické příklady z vnitropodnikového prostředí. Závěrečná kapitola pojednává o průběhu soutěže v podniku Automobilové závody n.p. Mladá Boleslav a ukazuje jedinečný charakter soutěže v konkrétním podniku.

2. Kritika pramenů a literatury

2.1. Kritika pramenů

Stěžejními prameny pro zpracování tématu mé diplomové práce byly archivní fondy podniků Škoda Auto a.s. a ČKD, jimiž se v této práci zabývám. Archivní materiály podniku Škoda Auto a.s., resp. Automobilové závody národní podnik (dále AZNP), jsou deponovány v podnikovém archivu společnosti v Mladé Boleslavi, archiválie podniku ČKD jsou přístupné ve Státním oblastním archivu v Praze na Chodovci. V případě společnosti Škoda Auto a.s. pro mě byl zdrojem informací fond AZNP, který je velmi podrobně členěn na dílčí celky, které jsou tematicky rozlišeny v rámci jednotlivých kartonů, přičemž materiály týkající se socialistického soutěžení se nenacházely v samostatném fondu či kartonu, ale byly součástí ostatních tematických celků.²

V případě podniku ČKD jsem pracovala s fondy ČKD Praha – ředitelství NAD 2236, ČKD Praha – závod Stalingrad NAD 2235 a ČKD Praha – Lokomotiva Sokolovo NAD 2234. Ze všech tří fondů pro mě byly naprosto klíčové inventární záznamy týkající se zaměstnanců, které byly dále členěny na kategorie iniciativy pracujících, vyznamenání a ocenění a socialistické závazky. Z hlediska mnou sledovaných témat byl nejbohatším fondem fond ČKD Praha – ředitelství, který obsahoval archiválie v časovém období od 50. do 80. let 20. století. Ve fondu ČKD Praha – Lokomotiva Sokolovo se nacházely archiválie v časovém rozsahu 50. až 60 let, zatímco fond ČKD Praha – Stalingrad obsahoval archiválie pouze z 50. let 20. století.

Dalším archivním pramenem, který jsem ve svém výzkumu využila, byly materiály z fondu ÚV KSČ dostupné v SOA v Praze na Chodovci. Z této kategorie pramenů pro mě byly významné archiválie z ideologické a ekonomické komise KSČ.

Důležitou kategorií pramenů představovala periodika a podnikové časopisy. Cenným pramenným materiálem pro mou práci byla dobová periodika a časopisy. Z kategorie periodik to bylo Rudé právo a z hlediska podnikových časopisů to byl časopis Norma, později Stalingrad, který vycházel v podniku ČKD v závodě Stalingrad. Podnikové

2 Zde uvádím příklady kartonů, které pro můj výzkum byly významné: AZNP 16 - Směrnice ŘZ 1970, AZNP 31 - Směrnice PŘ 1985, AZNP 46 a 47 – Prováděcí pokyny 1977–1982, AZNP 343 – Měsíční zprávy o plnění technicko-hospodářských ukazatelů podniku a závodů, AZNP 424 – Zlepšovací náměty, zlepšovatelství atd.

časopisy byly zajímavým zdrojem informací, jelikož byly určeny zaměstnancům podniku a jejich informační složení a způsob podání podléhal zájmům vedení podniku. Ačkoliv se tedy stejně jako v případě ostatních archiválií jednalo o vnitropodnikový zdroj, informace v něm prezentované je třeba nahlížet více kriticky a s vědomím přítomnosti konkrétního informačního záměru ve struktuře a obsahu publikovaných zpráv.

Důležitou skupinou pramenů byly prameny legislativní povahy. Ke stěžejním pramenům tohoto typu patřilo Vládní nařízení č. 59/1953 Sb. O absenci a fluktuaci³, Zákon o národních podnicích průmyslových č. 105/1950 Sb.⁴ a Zákoník práce platný od 1.1.1966 zavedený zákonem č. 65/1965 Sb.⁵

Velmi cenným zdrojem informací při zpracování tématu mé diplomové práce byly dobové příručky vydávané Ústřední radou odborů, resp. vydavatelstvím ROH, které se věnovaly problematice socialistického soutěžení, pracovní iniciativy a kázně⁶. Za prameny podobného charakteru lze považovat i dobovou sovětskou tvorbu, která se zaměřovala především na zprostředkování sovětské zkušenosti a sdělení principů soutěžení a iniciativy pro jejich správnou implementaci v československém prostředí.⁷

2.2. Kritika literatury

Téma socialistického soutěžení nebylo doposud odbornou literaturou akcentováno. Tento fenomén, který byl v různých podobách a z různou intenzitou přítomen po celé období lidové demokracie a panství státního socialismu v Československu, byl v relevantních publikacích zmiňován jen částečně či jako doplněk týkající se pracovní problematiky, podnikové ekonomiky či obecně socialistické ideologie. V období státního socialismu nebylo možné toto téma odborně konceptualizovat, a to kvůli jeho silnému

3 Vládní nařízení č. 59/1953 Sb., kterým se zrušuje Vládní nařízení 1952/1953 Sb. ze dne 3.6.1953 o opatřeních proti fluktuaci a absenci. Dostupné online na: <https://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=59&r=1953> [cit. 2.3.2024].

4 Zákon o národních podnicích průmyslových, kterým se zřizoval status národních podniků průmyslových. Dostupné online na: <https://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=103&r=1950> [cit. 2.3.2024].

5 Zákoník práce platný od 1.1.1966 - zákon č. 65/1965 Sb. je dostupný na: <https://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=65&r=1965> [cit. 2.3.2024].

6 ÚSTŘEDNÍ RADA ODBORŮ, *Osnovy základního školení funkcionářů ROH*. Práce: Praha, 1951. ÚSTŘEDNÍ RADA ODBORŮ, *Stanovy a organizační řád ROH*. Práce: Praha, 1951. ÚSTŘEDNÍ RADA ODBORŮ, *Za další rozvoj socialistického soutěžení : Usnesení představenstva ÚRO k dalšímu rozvoji socialistického soutěžení a usnesení vlády ČSR o celostátním socialistickém soutěžení*. Práce: Praha, 1953.

7 KUZNECOV Vasil Vasiljevič, *Socialistické soutěžení a úkoly odborů*. Práce: Praha, 1951. MAKAROVA Marija Fedorovna, *Socialistické soutěžení*. Státní úřad plánovací: Praha, 1950.

ideologickému podhoubí a začlenění do vládnoucí socialistické ideologie. Práce, které v tomto období vznikly, jsou přirozeně silně tendenční a pro potřeby mého výzkumu bylo vhodné používat je spíše jako pramen.⁸

Literatura týkající se legislativy práce a pracovního práva je poměrně obsáhlá a zahrnuje studie, které zpracovávají pracovní oblast zejména ve vztahu k socialistickému právu.⁹ Z nově vydaných studií byly pro mou práci stěžejní rigorózní práce Luboše Grossmanna *Právní úprava pracovního práva v letech 1945–1989*¹⁰ a publikace Mezinárodního politologického ústavu Masarykovy univerzity v Brně *Komunistické právo v Československu. Kapitoly z dějin bezpráví*¹¹. Významnou prací akcentující proměnu povahy práce v socialistické společnosti a její právní ukotvení se zřetelem na odstranění nedostatků v oblasti pracovní kázně a disciplíny, a to zejména s ohledem na požadavky období tzv. budovatelského socialismu v 50. letech, je práce Dalibora Státníka *Sankční pracovní právo v 50. letech*¹². Tato práce předkládá detailní rozbor situace v oblasti pracovního poměru, pracovní kázně a jejího porušování, zejména ve smyslu absence a časté fluktuace pracovních sil. Autor se zde také zabývá problematikou role odborů (ROH) a snahami neutěšenou situaci na poli práce legislativně řešit.

-
- 8 CHÝLE Bohuslav, *O brigádách socialistické práce. Úloha stranických organizací v hnutí brigád socialistické práce*. Nakladatelství politické literatury: Praha, 1962. CHÝLE Bohuslav, *Rozvoj pracovní iniciativy a socialistické soutěžení*. Práce: Praha, 1972. KADLECOVÁ Marie, *Brigády socialistické práce*. Práce: Praha, 1982. KOHOUT Jaroslav, Lenin o vedení a řízení lidí. Viz *Sociologický časopis*. Roč. 6, čís. ¾ (1970), str. 288–296. Dostupné na <https://www.jstor.org/stable/41127920>. KRUMPL Josef, *Brigády socialistické práce*. Práce: Praha, 1975. KRUMPL Josef, *Pracovní iniciativa – formy a projevy v našich závodech*. Oddělení propagandy a výchovy ÚRO: Praha, 1973. LITERA Jaromír, *Socialistické soutěžení a hnutí brigád socialistické práce*. Oddělení propagandy a agitace ÚV KSČ: Praha, 1961. ZVORYKIN Anatolij Aleksejevič, *Socialistické soutěžení v průmyslu SSSR*. Oddělení propagandy a agitace ÚV KSČ: Praha, 1952.
- 9 CHYSKÝ, J. *Pracovní právo v kostce*. Praha: Práce, 1949. CHYSKÝ J. *Československé pracovní právo*. Praha: 1960. CHYSKÝ J., HROMADA J., WITZ K. *Československé pracovní právo*, Praha: Orbis, 1957. KALENSKÁ M. *Pracovní právo v nové soustavě řízení: za vyšší úroveň plánovitého řízení*. Praha: Nakladatelství politické literatury, 1965. KALENSKÁ M. *Československé pracovní právo*. Praha: Panorama, 1998. JIČÍNSKÝ Z., LEVIT P. *Socialistická ústava ČSSR: ucelený výklad ústavy*. Praha: Státní nakladatelství politické literatury, 1961. KOVAŘÍK J. O povaze pracovního poměru za socialismu. Viz *Právník*. 1961, č. 5. KOVAŘÍK J. *Pracovní právo ČSSR*. Praha: Svoboda, 1966. WITZ K. Československé pracovní právo v období 1945 – 1975. Viz *Právník*. 1975, č. 7. WITZ K. Právní pojem socialistické pracovní kázně. Viz *Právník*. 1954, č. 8.
- 10 GROSSMANN Luboš, *Právní úprava pracovního práva v letech 1945 – 1989*. Rigorózní práce. Západočeská univerzita v Plzni, 2019.
- 11 HAVELKOVÁ B., Pracovní právo. viz BOBEK M., MOLEK P., ŠIMÍČEK V. *Komunistické právo v Československu. Kapitoly z dějin bezpráví*. Mezinárodní politologický ústav, Masarykova univerzita: Brno, 2009, str. 478 – 512. Dostupné na <http://komunistickepravo.cz>.
- 12 STÁTNÍK Dalibor, *Sankční pracovní právo v 50. letech*. Ústav pro soudobé dějiny AV ČR: Praha, 1994.

Ačkoliv pádem komunistického režimu v Československu zmizely bariéry, které doposud bránily fenomén socialistického soutěžení odborně zpracovat, neobjevila se doposud žádná publikace, která by si toto téma zvolila jako ústřední. Pro můj výzkum v rámci této diplomové práce tedy bylo nutné zaměřit se na literaturu, která akcentuje témata související, neboť jejich skládáním jsem si vytvořila referenční rámec, do kterého jsem socialistické soutěžení zasadila a v jehož souvislostech ho následně zkoumala. Vycházela jsem z přesvědčení, že žádný fenomén nelze zkoumat izolovaně od jevů, jež se ho bezprostředně dotýkají nebo jsou jeho součástí. Z oblasti této komplementární literatury pro mě byla obzvlášť cenná publikace Petera Heumose „*Výhrňme si rukávy, než se kola zastaví!*“,¹³ která se zabývala otázkou dělnictva v prostředí státního socialismu v období 1945 až 1968. Tato otázka byla ústředním tématem také knihy Karla Kaplana *Proměny české společnosti 1948–1960. I. část: dělnictvo*. Socialistické soutěžení jako součást konceptu tzv. nového socialistického člověka tematizovala ve své knize *Nový socialistický člověk. Československo 1946–1956*¹⁴ Denisa Nečasová. Autorka zde fenomén socialistického soutěžení chápe jako součást konstruktů nového člověka, resp. jeho výchovy, jako aspekt nového pojetí práce v socialismu a formu propojení jedince se společností prostřednictvím jak individuálních, tak skupinových aktivit v pracovní oblasti.

Tématem socialistického člověka a s ním spojeného fenoménu údernického a stachanovského hnutí se věnuje především zahraniční literatura. Příkladem je práce Mikhaile Hellera *Cogs in the Soviet wheel*¹⁵ a studie Vladimira Shlapentokha *The Stakhanovite Movement: Changing perceptions over fifty years*,¹⁶ dále např. článek *Stakhanovism and Soviet economy*,¹⁷ který je dostupný online na platformě jstor.org. Příkladem publikací, které pojímají stachanovské hnutí nikoliv pouze v souvislosti s novým socialistickým člověkem, ale v širším vztahu s budovatelským socialismem a pracovní efektivitou, jsou práce Lewise Siegelbauma *Stakhanovism and the politics of*

13 HEUMOS Peter, „*Výhrňme si rukávy, než se kola zastaví!*“ *Dělníci a státní socialismus v Československu 1945–1968*. Ústav pro soudobé dějiny AV ČR: Praha, 2006. KAPLAN Karel, *Proměny české společnosti 1948–1960. I. část: dělnictvo*. Ústav pro soudobé dějiny AV ČR: Praha, 2007.

14 NEČASOVÁ Denisa, *Nový socialistický člověk. Československo 1946–1956*. Host: Brno, 2018.

15 HELLER Mikhail, *Cogs in the soviet wheel. The formation of soviet man*. Collins Harvill: London, 1988. ISBN 0-00-272516-9.

16 SHLAPENTOKH Vladimir, *The Stakhanovite Movement: Changing perceptions over fifty years*. In *Journal of Contemporary History*. Roč. 23, čís. 2 (duben 1988), str. 259–276. Dostupné na <https://www.jstor.org/stable/260848>.

17 DAVIES R. W. and Oleg KHLEVNYUK, *Stakhanovism and the Soviet economy*. Viz *Europe-Asia Studies*. Roč. 54, čís. 6 (září 2002), str. 867–903. Dostupné na <https://www.jstor.org/stable/826287>.

*productivity in the USSR 1935–1941*¹⁸ a Johna Russela *The role of socialist competition in establishing labour discipline in the Soviet working class 1928–1934*.¹⁹

Zatímco období budovatelského socialismu a s ním spojeného fenoménu stachanovského hnutí bylo historiky bohatě akcentováno, po jeho ústupu se knižní odborná produkce na téma pracovní iniciativy snižuje. S ohledem na historický vývoj v 60. letech ovlivněný především vědeckotechnickou revolucí se otázka práce tematizuje zejména v souvislosti s optimalizačními a racionalizačními opatřeními. V 70. letech se pak do popředí dostává otázka pracovního kolektivu, a to jak z hlediska jeho řízení, tak jeho struktury a organizace. Socialistické soutěžení již není pojímáno v kvantitativních ukazatelích, ale spíše z hlediska jeho kvality. Cílem již nejsou heroické výkony, ale optimalizace práce a aplikace moderních technologií či vědeckých postupů. Příkladem prací na toto téma jsou studie, které v československém prostředí vycházely zejména pod hlavičkou Sociologického časopisu,²⁰ a publikace Františka Zicha *Pracovní kolektiv a socialistická společnost*²¹ a Františka Zicha a Josefa Krumpla *Rozvoj iniciativy pracujících. Stručný přehled historie, principů a forem pracovní a tvůrčí iniciativy*.²²

Zcela ojedinělou prací, která se věnuje problematice soutěžení v socialistických společnostech, je kolektivní monografie *Competition in the socialist society*,²³ jejíž jednotlivé kapitoly tematizují různé perspektivy soutěžení a vysvětlují i vznik tohoto fenoménu v Rusku krátce po socialistické revoluci v říjnu 1917. Ačkoliv je zde téma soutěžení uchopeno velmi široce, je zde opomenuto socialistické vnitropodnikové

18 SIEGELBAUM Lewis, *Stakhanovism and the politics of productivity in the USSR 1935–1941*. Cambridge University Press: Cambridge, 1988. ISBN 0-521-34548-0.

19 RUSSEL John, *The role of socialist competition in establishing labour discipline in the Soviet working class 1928–1934*, Birmingham University Press, Centre for Russian and East European Studies, 1987.

20 Příkladem odborných studií ze 70. a 80. let jsou: KRAVAROVÁ Naděžda, Hlavní rysy vývoje hnutí brigád socialistické práce v Československu. Viz *Sociologický časopis*. Roč. 19, čís. 1 (1983), str. 132–136. Dostupné na <https://www.jstor.org/stable/41129827>. KOHOUT Jaroslav, K teorii pracovního kolektivu. Viz *Sociologický časopis*. Roč. 17, čís. 2 (1981), str. 129–145. Dostupné na <https://www.jstor.org/stable/41129674>. NOČEVNIK M. N. and Marie LEBLOVÁ, Sociologické faktory stimulační práce. Viz *Sociologický časopis*. Roč. 10, čís. 3, 1974, str. 272 – 279. NESÁZAL Karel. Vědeckotechnická revoluce a společenské řízení. Viz *Sociologický časopis*. Roč. 13, čís. 5, 1977, str. 481–493.

21 ZICH František, *Pracovní kolektiv a socialistická společnost*. Svoboda: Praha, 1983.

22 KRUMPL Josef a František ZICH, *Rozvoj iniciativy pracujících. Stručný přehled historie, principů a forem pracovní a tvůrčí iniciativy*. Práce: Praha, 1975.

23 MIKLÓSSY Katalin, ILLIC Melanie, *Competition in socialist society*. Routledge, Taylor&Francis Group: London and New York, 2017.

soutěžení spojené s pracovní iniciativou tak, jak ho zpracovává předkládaná diplomová práce. Tímto rozměrem soutěžení se okrajově doposud zabývaly jen vysokoškolské práce.²⁴

Kompletní seznam literatury a pramenů předkládám na konci své diplomové práce.

²⁴ BUKOVSKÁ Laura, *LIAZ – historie podniku a život v závodě 02 Mnichovo Hradiště očima aktérů*. Diplomová práce. Fakulta humanitních studií FF UK, 2020.

3. Soutěžení v socialistické ekonomice

V ideologii socialismu existovalo soutěžení ve dvou významech, přičemž oba byly naplněny silným propagandistickým obsahem. Prvním bylo soutěžení v kompetitivním smyslu, což v pojetí marxismu-leninismu představovalo soutěž mezi kapitalismem a socialismem, zatímco druhé pojetí bylo spojeno s prostorem národní ekonomiky a bylo součástí výrobního procesu. Toto tzv. socialistické soutěžení plnilo především funkci mobilizační a kooperující a bylo spojeno s kultem práce. Ačkoliv i zde bychom mohli najít určité kompetitivní prvky, jeho hlavním cílem bylo utužení spolupráce v rámci pracovního kolektivu a kultivace pracujících mas.²⁵

3.1. Dohnat a předejít Západ

Snaha vyrovnat se kapitalistickým státům a posléze je i ekonomicky překonat byla v komunistické ideologii přítomna od samého počátku. Na XV. kongresu VKS(b) v prosinci 1927 zdůvodňoval Stalin soutěž Sovětského svazu s kapitalistickými státy následovně: „*[Lenin – P.P.] měl pravdu, [...] když prohlásil, že po uchopení moci bolševiky a ustavení diktatury proletariátu musíme vyspělé státy předejít a překonat také ekonomicky. [...] Cílem strany je udržet dosaženou míru rozvoje socialistického průmyslu a v blízké budoucnosti ji zvyšovat tak, aby byly vytvořeny příhodné podmínky pro předběhnutí vyspělých kapitalistických států.*“²⁶ Toto prohlášení se stalo legitimizačním prvkem pro program zrychlené industrializace Sovětského svazu, kterou Stalin započal na konci 20. let. Jejím cílem bylo překonat ruskou zaostalost a zařadit se po bok vyspělých průmyslových států, zejména USA. Nutnost ekonomicky dohnat a předejít vyspělé státy přitom vnímal jako podmínku politické moci Sovětského svazu. Na sjezdu vedoucích průmyslových podniků v únoru 1931 k tomu řekl toto: „*Zpomalení tempa industrializace znamená zaostávání. A ti, kdo zaostávají, budou poraženi. A my nechceme být poraženi. My to odmítáme!*“²⁷ Stalin si dosavadní historické prohry Ruska spojoval s jeho zaostalostí. Aby se takové porážce v budoucnu vyvarovalo, bylo potřeba vyvinout bolševické tempo ve výstavbě socialistického hospodářství. Padesáti až stoleté zaostávání za vyspělými zeměmi mělo být dohnáno během deseti let. Ve Stalinově programu zrychlené industrializace tak došlo k propojení obou výše zmíněných typů soutěžení. Kompetitivní

25 MIKLÓSSY Katalin, ILIC Melanie, *Competition in the socialist society*, str. 1.

26 Tamtéž, str. 1.

27 Tamtéž, str. 11.

soutěž s kapitalistickým Západem byla vedena prostředky socialistické soutěže a heroizace práce. „*Ekonomicky dohnat a předejhnat nejvyspělejší kapitalistické země v Evropě a Spojené státy americké*“²⁸ se stalo hlavním úkolem a cílem třetího I. pětiletého plánu na léta 1938–1942. Do budovatelského období ruského, resp. sovětského socialismu také spadá vznik stachanovského hnutí, které nahradilo původní taylorovské inženýry.

Rétoriku „dohnat a předejhnat“ kapitalistický Západ po Stalinovi převzal jeho nástupce N. S. Chruščov. Ačkoliv tento slogan poprvé použil 22.5.1957 v souvislosti s produkcí masa, mléka a másla na osobu, brzy začal být chápán jako všeobecná deklarace, neboť původní kontext tohoto prohlášení nebyl sovětskými médii zmiňován.²⁹ Okamžitému propagandistickému použití nezabránilo ani to, že nebyl schválen plénem ÚV KSSS³⁰ a že byl za svou neadekvátnost a nemožnost reálného naplnění kritizován Georgijem Malenkovem. Chruščov sám všeobecnou platnost tohoto sloganu potvrdil ve svém prohlášení v americké televizi 27.9.1959: „*Mějte na paměti, že průměrná roční rychlost průmyslového růstu v Sovětském svazu je tři až pětkrát vyšší než v Americe. Tak v příštích deseti až dvanácti letech předběhneme Spojené státy jak v absolutním objemu produkce, tak v produkci na obyvatele. V zemědělství bude tohoto cíle dosaženo dokonce výrazně dříve.*“³¹ Vysoké ambice spojené s Chruščovovou experimentální érou byly sice nereálné, vedly však k otevření mnoha nových oblastí, které do té doby byly takřka zapomenuty. Srovnávání se se Západem a touha ho předejhnat chytila nový dech v době nástupu vědeckotechnické revoluce, kdy došlo k revizi teorií systémů a teorie vědeckého managementu vypracovaného ve 20. letech 20. století Alexandrem Bogdanovem.³² Kapitalistické metody byly také analyzovány v souvislosti s ekonomickými reformami v zemích sovětského bloku, které byly promyšleny v průběhu 60. let. Proklamovaná soutěž tak měla přímý vliv na ekonomický a společenský vývoj SSSR. Ačkoliv se soutěžení přesunulo i do oblasti vesmírného výzkumu a později soutěže ve zbrojení, původní silný náboj sloganu „dohnat a předejhnat“ se postupně vytratil,³³ až z něj v období tzv.

28 MIKLÓSSY Katalin, ILIC Melanie, *Competition in the socialist society*, str. 16.

29 Tamtéž, str. 10.

30 Ústřední výbor komunistické strany Sovětského svazu.

31 MIKLÓSSY Katalin, ILIC Melanie, *Competition in the socialist society*, str. 10.

32 Tamtéž, str. 11.

33 Ideologický prvek „dohnat a předejhnat“ kapitalistické státy Západu, který byl zakotvený v programových bodech politiky KSSS, resp. KSČ, byl výrazně utlumen po odchodu N. S. Chruščova z pozice 1. tajemníka KSSS. Jeho nástupci nahlíželi na možnosti socialistické ekonomiky střízlivěji a měli reálnější cíle. Jejich cílem bylo, aby se nůžky mezi oběma ekonomickými systémy nerozevíraly a aby se zaostávání zastavilo. Zamýšlená ekonomická reforma v ČSSR, resp. studie a prognózy čsl. ekonomického vývoje zpracovávané v letech 1965–1967, ideologii „dohnat a předejhnat“ taktéž opustily,

Brežněvovy éry zbyl pouze vyprázdněný propagandistický slovní obrat. Socialistické režimy se začaly soustředit spíše na zastavení dalšího zaostávání za vyspělým Západem a na poskytování materiálního standardu svým občanům, který v jejich očích legitimizoval komunistický režim.

3.2. Socialistické soutěžení v rámci národní ekonomiky

Soutěž mezi socialismem a kapitalismem byla dle sovětského diskurzu trvalou součástí modernizačního procesu.³⁴ Projevem této ideologie bylo soutěžení, které probíhalo ve vnitřním prostředí národní ekonomiky a realizovalo se v rámci socialistických podniků a mezi nimi navzájem. V ruském, resp. sovětském případě vycházelo z potřeby konsolidovat hospodářství, úspěšně ho transformovat na socialismus a dosáhnout takové ekonomické úrovně, která SSSR umožní konkurovat nejvyspělejším kapitalistickým státům. Tento typ soutěžení vycházel z ideologie marxismu-leninismu a obsahovalo silný mobilizační prvek, neboť „*fronta boje za úspěch socialistického projektu se nachází na pracovištích a tempo práce musí být zvyšováno tak, jak vyžaduje mezinárodní situace.*“³⁵ Toto soutěžení představovalo souhrn aktivit a motivací, které byly uplatňovány v socialistické ekonomice s cílem zvýšení výkonu a efektivnosti, kromě ekonomického obsahu však plnily i funkci ideologickou, neboť prostřednictvím pracovní mobilizace a rozvíjení pracovní iniciativy docházelo k budování nového socialistického člověka. Důležitým byl také prvek výchovný, neboť soutěžení v pracovním prostředí mělo vést k výchově a kultivaci jedince a pracovního kolektivu a ke zlepšení jeho pracovní morálky a kázně. Ačkoliv i zde se uplatňoval kompetitivní prvek, nebyl prvkem dominantním. Pomocí soutěžení se totiž měla rozvíjet vzájemná spolupráce a pomoc, která byla jejím hlavním cílem. Tento typ soutěžení, který je označován jako socialistické soutěžení, se stal jedním z hlavních rysů socialistické ekonomiky a přetrval v různých podobách po celé období lidové demokracie a později panství státního socialismu.

Tezi o posunutí významu socialistického soutěžení od kompetitivnosti ke spolupráci nabízí ve své knize *Řeč komunistické moci*³⁶ Petr Fidelius. Fidelius vychází ze specifického jazyka, který komunistická ideologie používala, a na jeho základě vysvětluje,

tendencí bylo provést takové změny, které by čl. ekonomiku přiblížily vyspělým průmyslovým státům Západu, přičemž se tyto ekonomiky staly nejen vzorem, ale i měřítkem současného stavu i budoucích záměrů. Více info viz KAPLAN Karel, *Kořeny československé reformy 1968 I.*, str. 214 a 236.

34 MIKLÓSSY Katalin, ILIC Melanie, *Competition in the socialist society*, str. 17.

35 NEČASOVÁ Denisa, *Nový socialistický člověk*, str. 83.

36 FIDELIUS Petr, *Řeč komunistické moci*, str. 87.

jak přívlastek „socialistický“ mění tradiční pojetí fenoménů a přiznává jim nový obsah. „*Tajemství oficiální propagandy spočívá v tom, že k označení nových, s čímkoliv, co tu bylo, zcela nesouměřitelných teorií, skutečností, vztahů atp. nezavádí nové pojmy, nýbrž užívá pojmů tradičních naplňujíc je novým, diametrálně odlišným obsahem.*“³⁷ Dle Fidelia je nositelem této diametrální odlišnosti právě přívlastek „socialistický“, který signalizuje, že „*pojem, k němuž se připíná, znamená něco diametrálně odlišného od jeho tradičního významu.*“³⁸ Tato teorie přitom neplatí pouze v případě socialistického soutěžení, ale analogicky také u pojmů socialistické demokracie, socialistické vědy, socialistické morálky či socialistické zákonitosti. Fideliova teorie má blízko k tvrzení Borise Groyse,³⁹ že komunismus je v podstatě vláda jazyka. Podle Groyse je „*komunismus projekt, v němž je ekonomika podřízena politice. Zatímco ekonomika funguje v médiu peněz, politika funguje v médiu jazyka.* [...] V kapitalismu se lidské jednání neschvaluje ani nevyvrací prostřednictvím jazyka, nýbrž ekonomicky; nevyjadřuje se slovy, ale čísly.“⁴⁰ Naproti tomu komunistický režim byl legitimizován ideologicky a právě na základě jazyka, který byl skutečným nástrojem moci, a jehož ztvárněním a nositelem byla filozofická nauka marxismu-leninismu.⁴¹ Dle této teorie tak na socialistické soutěžení nelze pohlížet pouze jako na nástroj zvyšování pracovního výkonu a efektivity, ale také na důležitou součást komunistické ideologie. Ačkoliv lze tedy ekonomické výsledky soutěžení zpochybnit, z hlediska ideologického plnilo soutěžení svou roli už jen svou stálou přítomností v komunistickém jazyce a veřejném prostoru⁴². Bez ohledu na svůj ekonomický přínos se jednalo o významný ideologický a propagandistický fenomén, který v různých podobách přetrval po celé období socialistické vlády.

37 FIDELIUS Petr, *Řeč komunistické moci*, str. 87.

38 Tamtéž, str. 87.

39 GROYS Boris, *Gesamtkunstwerk Stalin. Rozpolcená kultura v Sovětském svazu. Komunistické postscriptum*. Akademie výtvarných umění: Praha, 2011.

40 Tamtéž, str. 127.

41 Tamtéž, str. 142.

42 O roli jazyka jako nástroje moci viz: FAIRCLOUGH Norman, *Language and power*. Edinburgh, 2001. MALČÍK Petr, ŠLOSAR Dušan, *Totalitní jazyk v československé publicistice na konci roku 1989*. Časopis Matice moravské 133, 2014. FIDELIUS Petr, *Jazyk a moc*. Mnichov, 1983. KENEZ Peter, *The birth of the propaganda state. Soviet methods of mass mobilization 1917 – 1929*. New York – London, 1985.

4. Ideologický základ socialistického soutěžení

Socialistické soutěžení můžeme nalézt v samotném základu ideologie marxismu-leninismu. Překonání individualismu kapitalistického soutěžení a odstranění jeho hlavního smyslu, kterým byl zisk, bylo základním předpokladem uchopení soutěže v socialismu. V tomto zřízení neměla soutěž sloužit zisku a vytvářet osamocené individuality, ale prospívat kolektivu a rozvoji jednotlivce.

4.1. Polemika Proudhona s Marxem

Fenomén soutěže je tradičně spojován s kapitalistickým ekonomickým systémem. V kapitalismu, jehož základní charakteristikou je existence volného trhu a soukromého vlastnictví výrobních prostředků, je soutěž považována za základní princip fungování trhu a utváření tržních podmínek. Soutěž je zde chápána ve smyslu konkurence, v jejímž rámci jednotliví aktéři trhu uplatňují své schopnosti a dosahují svých cílů. Tyto cíle jsou různé a odvíjí se od typu aktéra. Podniky si vzájemně konkurují s cílem dosažení optimální pozice na trhu a získání dominantního postavení, budoucí zaměstnanci soutěží o zvýšení své hodnoty na trhu práce, díky které se stanou lukrativními a rozšíří své možnosti výběru pracovní pozice. V obou případech je hlavním motivem zisk, jehož ekvivalentem je v případě konkurence na trhu práce mzda. Stát v tomto prostředí nijak aktivně neintervenuje, jeho působení se omezuje na formování legislativního rámce jinak volné kapitalistické soutěže. Vidíme zde, že soutěž je v kapitalistické ekonomice klíčovým prvkem, a to nejen z hlediska samotného principu jejího fungování, ale i z hlediska základní motivace, s níž jednotliví aktéři operují. Chápeme-li socialismus jako protipól kapitalismu, může se nám na první pohled zdát, že soutěž zde z podstaty nemá a nemůže mít své místo. Podíváme-li se však na daný problém blíže, zjistíme, že opak je pravdou.

Otázkou, zda je socialismus kompatibilní se soutěží a příp. jakou její formou, se zabýval již Pierre-Joseph Proudhon.⁴³ Proudhonova koncepce socialismu byla postavena na samosprávném principu, resp. myšlence existence drobných výrobců jako vlastníků

43 Pierre Joseph Proudhon (1809–1865) byl francouzský socialistický myslitel, teoretik samosprávy pracujících a zakladatel tzv. mutualismu, tj. politicko-ekonomického systému, jehož jádrem je přesvědčení, že dělník by měl za svou práci dostat takovou odměnu, která ztělesňuje množství práce potřebného k výrobě zboží přesně totožného a rovného užitku. Mutualismus podporuje svobodný trh bez státních zásahů, v němž by měl každý jedinec příjem úměrný množství práce, kterou vykonává. Více info viz MARX Karl, ENGELS Fridrich a Vladimír Iljič LENIN, *K filosofickým otázkám*. Svoboda: Praha, 1979.

výrobních prostředků. V tomto ekonomickém uspořádání spatřoval možnost existence původního soutěžení tržních subjektů, které bylo dle jeho názoru zničeno nástupem průmyslového velkokapitálu, monopolizace a bank. V tomto uspořádání již nebylo původní soutěžení rovnocenných tržních subjektů možné a soutěž se v rukou nově vzniklé buržoazní většiny stala nástrojem vykořisťování pracujících s cílem generování co nejvyššího zisku. Úkolem socialismu bylo dle Proudhona prolomit nadvládu velkokapitálu a navrátit tak soutěžení jeho původní podobu, která v sobě spojovala kompetitivní prvky s prvky vzájemné pomoci a integrace. Soutěžení by se tak v socialismu stalo faktorem harmonie mezi kompetitivní a kooperující povahou výrobního procesu a navrátilo se do bližšího spojení s prací. Proudhon přitom vycházel také z toho, že soutěžení je lidské povaze přirozené a nelze ho zrušit či odstranit.⁴⁴

Marx naproti tomu vycházel ze své teorie dialektického materialismu. Zastával názor, že v předkapitalistické společnosti se ekonomika nevyvíjela na základě tržních vztahů a ekonomické aktivity tak nebyly konkurenční povahy. Z toho důvodu zde soutěžení nehrálo v podstatě žádnou roli. Až v období kapitalismu, kdy došlo ke vzniku, rozšíření a následně univerzalizaci tržních vztahů v ekonomice, získala každá ekonomická aktivita kompetitivní rozměr. Přesto dle Marxe nebyl kapitalismus kompetitivní vždy, neboť fenomén soutěže se objevil až s nástupem moderního průmyslu. Volná soutěž však v této epoše, v souladu s Marxovou teorií o vývoji kapitalismu, povede k monopolizaci a opětovném zániku ekonomického soutěžení. Marx si tak na rozdíl od Proudhona, pro kterého bylo soutěžení trvalým znakem kapitalismu, nemyslí, že soutěž je typickým a dlouhodobým znakem kapitalistické ekonomiky, naopak jedná se o fenomén typický pouze pro předmonopolní období moderního průmyslového kapitalismu.⁴⁵

Proudhon a Marx tak soutěžení vnímali jako hospodářský fenomén, který není nutně spjat s kapitalismem, ba naopak. Dle Proudhona existovala soutěž ještě v předkapitalistické fázi, přičemž se dle jeho názoru jednalo o pravou původní soutěž svobodných a rovnocenných majitelů výrobních prostředků. Marx s Proudhonem nesouhlasil v otázce původnosti soutěžení a jeho historické kořeny v předkapitalistickém období odmítal. Nicméně oba se shodli na tom, že kapitalismus si soutěžení přetvořil k obrazu svému tak, aby sloužil jeho cílům, tj. generování zisku. Soutěžení tak bylo postaveno na vykořisťování pracujících a ztratilo svou původní kooperující složku, neboť

44 DEUTSCHER Isaac, *Socialist competition in Heretics and renegades and other essays*.

Dostupné na <https://www.marxists.org/archive/deutscher/1952/socialist-competition.htm>.

45 Tamtéž.

vysokými pracovními výkony pracujícími nepřispívali blahu kolektivu a společnosti, ale pouze majitelům výrobních prostředků, tj. buržoazii. Úkolem socialismu bylo navrátit soutěžení jeho původní smysl a učinit z něj nástroj budování socialistické společnosti.⁴⁶

Teze, na níž se Marx s Proudhonem dále shodli, spočívala v názoru, že soutěžení je nedílnou součástí lidské přirozenosti, nelze však toto soutěžení slučovat s ekonomickou kompetitivností, tj. kompetitivní soutěživostí období industriálního kapitalismu. Kapitalistické soutěžení Marx chápal jakou soutěžení, jehož hlavním cílem byl zisk. Jelikož na rozdíl od Proudhona Marx chápal socialismus jako zrušení soukromého vlastnictví, v němž je zisk irelevantní, neviděl v něm opodstatnění soutěže o zisk a kapitalistická forma soutěžení tak pro něj postrádala smysl.⁴⁷

Marx však v kapitalistické formě soutěžení spatřoval ještě jiný problém. Jelikož v kapitalismu vystupovali dělníci jako vlastníci výrobních sil, kteří svou práci jako komoditu nabízeli na trhu, stávali se obětí tohoto typu soutěžení. S ohledem na konkurenční prostředí a existenci zásobárny nezaměstnaných stavělo toto prostředí dělníky proti sobě, neboť mezi sebou nechtěně soutěžili o práci. Dělník byl nucen obstát v soukolí nabídky a poptávky a byl-li k tomu tlačěn konkurenčními podmínkami, byl nucen snižovat hodnotu své práce a souhlasit s horšími pracovními podmínkami, nižší mzdou a delší pracovní dobou. Také v rámci pracovního procesu byl nucen soutěžit v produktivitě a efektivitě práce, neboť byl vydírán armádou nezaměstnaných, kteří byli ochotni nastoupit na jeho místo. Soutěžení dělníka proti dělníku tak brzdilo možnosti sjednocení dělnické třídy tak, aby byli schopni jednotně a uceleně vystupovat vůči zaměstnavatelům a prosazovat své požadavky. Jedinou možnou cestou ke změně bylo dle Marxe překonání vzájemné soutěživosti a pochopení hlubokého antagonismu dělníků vůči buržoazii.⁴⁸

4.2. Role soutěžení v marxistické koncepci socialistické společnosti

Neexistence přesné definice budoucí socialistické společnosti vedla k rozdělení marxistů podle jejich názoru na to, zda jednotlivé prvky kapitalistické společnosti budou v socialistické společnosti úplně zrušeny, či budou pouze modifikovány. Tato názorová extrapolace se týkala i fenoménu soutěžení. Pojetí soutěžení v socialismu vycházelo

46 DEUTSCHER Isaac, Socialist competition in *Heretics and renegades and other essays*.

Dostupné na <https://www.marxists.org/archive/deutscher/1952/socialist-competition.htm>.

47 Tamtéž.

48 Tamtéž.

z celkové koncepce socialistické společnosti a zejména z postavení člověka a role práce. Marxismus předpokládal osvobození člověka z nikdy nekončícího procesu boje o uspokojení základních životních potřeb. V kapitalistické společnosti člověk pracoval v tvrdých konkurenčních podmínkách, v nichž musel uspět, aby nebyl nahrazen někým, kdo byl schopen pracovat lépe či za nižší mzdu. Tento způsob práce ho vyčerpával natolik, že nebyl schopen rozvíjet svou osobnost, vzdělávat se a adekvátně o sebe pečovat. Marxisté však věřili, že díky technologickému pokroku lze dosáhnout zvýšení produktivity a efektivity práce a zkrácení pracovní doby. Výrazné snížení množství pracovních hodin spolu se sníženou náročností samotné práce by vedlo k osvobození dělníka, který by tak získal volný čas na vzdělávání, intelektuální či uměleckou činnost, čímž by se přispělo k celkové kultivaci dělnických mas. V socialistické společnosti by tak práce získala úplně jiný charakter než bylo typické pro období kapitalismu. Se změnou pojetí a povahy práce by logicky došlo i ke změně formy soutěžení. Engels to ve svém spise *Anti-Dühring*⁴⁹ popisuje následovně: „[...] Je zřejmé, že podmínkou vytvoření svobodné společnosti je osvobození každého jednotlivce. Starý model produkce tak musí být revolucionizován tak a musí zaniknout původní rozdělení práce (práce fyzická a duševní – pozn. PP). [...] Organizace produkce tak musí být provedena tak, aby produktivní práce přestala být prostředkem podmanění člověka, ale nástrojem jeho emancipace a poskytla každému pracujícímu příležitost k jeho seberozvoji, a to fyzickému i psychickému. Produktivní práce by se tak místo břemenem stala potěšením.“⁵⁰ V takové společnosti se dle Marxe a Engelse stane práce ekonomicky irelevantní sociální aktivitou, v níž se původní kompetitivní kapitalistické soutěžení přemění na tzv. emulation, tj. kooperativní formu soutěžení oproštěnou od motivu zisku a realizovanou s cílem rozvoje jedince a pracovního kolektivu.

4.3. Lenin o soutěžení

Na rozdíl od Marxe a Engelse měl Lenin na socialistické soutěžení mnohem pragmatictější pohled. Jeho pojetí vycházelo z konkrétní historické situace a bylo ovlivněno ekonomickou nutností industrializace Ruska, jehož hospodářství bylo

49 Spis vznikl jako polemika proti německému filozofovi Dühringovi. Engels zde vysvětluje a rozvíjí učení marxismu, dialektického materialismu a vědeckého socialismu. Eugen Karl Dühring (1833–1921) byl německý filozof a ekonom, který ve svém díle útočil na kapitalismus, liberalismus, marxismus, křesťanství a judaismus. Známým se stal zejména díky ostrým reakcím, které jeho práce vyvolaly, např. výše zmíněný *Anti-Dühring* Fridricha Engelse. Theodor Herzl ho označil za vynálezce nové rasistické větve antisemitismu. Více info viz MARX Karl a Fridrich ENGELS, *Vybrané spisy ve dvou svazcích*, sv. 2. Státní nakladatelství politické literatury: Praha, 1954.

50 ENGELS Friedrich, *Anti-Dühring*. Svoboda: Praha, 1952.

po 1. světové válce a vlivem následné občanské války na pokraji rozvratu. Lenin zdůrazňoval nutnost zvýšení produktivity práce, efektivity hospodářství a pracovní disciplíny dělníků jako základní předpoklad pro stabilizaci bolševického režimu. Jako metodu, jíž je možné těchto cílů dosáhnout, navrhl teorii vědecké organizace práce, která byla součástí tzv. taylorismu, jehož hlavním principem byla vzájemná závislost mezi pracovním výkonem a odměnou dělníka.

Lenin nepovažoval soutěžení za čistě kapitalistický fenomén. Ve svém spise *Jak organizovat soutěžení*⁵¹ napsal: „*Buržoazní autoři popisují chválou soutěžení, soukromého podnikání a dalšími ctnostmi kapitalistů a kapitalistického systému stohy papíru. Socialisté bývají obviňováni z neochoty pochopit význam těchto hodnot a ignorace přirozené lidské podstaty. Avšak soutěžení bylo přítomno již v předkapitalistické fázi procesu původní malovýroby zboží. Právě díky soutěži se podnikavost a iniciativa rozvinula v takovém rozsahu, že došlo ke vzniku velkovýrobní tovární produkce, akciových společností, syndikátů a dalších monopolů. Tak kapitalismus nahradil původní malovýrobní systém. V takovémto kapitalismu však soutěž způsobuje brutální potlačení podnikavosti, energie a iniciativy pracujících mas. Soutěž vedená z pozice ovládajících utlačuje devadesát devět pracujících ze sta. Postupně je také nahrazována finančními podvody, nepotismem a servilitou k těm, kteří stojí na nejvyšších příčkách společenského žebříčku.*“⁵² Soutěžení tak dle Lenina mohlo nabývat více forem, přičemž jeho kapitalistická forma se v rukou buržoazie stala tím, co v masách potlačilo podnikavost a iniciativu a vedlo k jejich vykořisťování. Úkolem socialismu bylo vytvořit vhodné podmínky pro uplatnění takového charakteru soutěže, která „*poprvé vytvoří příležitost uplatnit ji v širokém měřítku a pro všechny pracující masy. Tato soutěž povede k zapojení lidových mas na poli práce a umožní tak pracujícím projevit své schopnosti, rozvíjet své možnosti a objevit nadání, která byla v milionech lidí v období kapitalismu potlačena a zadušena.*“⁵³ Takové soutěžení se však může zrodit a realizovat pouze v socialistické společnosti zbavené soukromého vlastnictví, v níž může člověk konečně přestat pracovat pro druhé, tj. pro vykořisťovatele, a začít pracovat sám pro sebe, tj. pro společnost či obecně lidstvo, a živoucí kreativní práci s využitím moderní technologie a kultury budovat socialistickou, resp. komunistickou společnost. Taková změna pojetí práce však vyžaduje nesmírné organizační úsilí, jejímž nejdůležitějším úkolem je rozvinout individuální iniciativu pracujících, vytěžit ji a rozšířit

51 LENIN Vladimír Iljič, *Velká iniciativa. Jak organizovat soutěžení?* Svoboda: Praha, 1974.

52 Tamtéž, str. 5.

53 Tamtéž, str. 6–7.

na celou společnost. Tato organizační schopnost je dle Lenina přítomna mezi běžnými lidmi, je však třeba ji probudit a vytvořit podmínky pro její kreativní růst, neboť v období kapitalismu byly tyto schopnosti potlačeny. Lenin hovoří o „*kontrole produkce a distribuce všemi lidmi, dělníky a rolníky, kteří tak budou činit dobrovolně, energicky a s revolučním nadšením.*“⁵⁴ Tato činnost je dle něj plně v možnostech každého čestného, inteligentního a výkonného dělníka a rolníka, aby však byl tento organizační talent probuzen a vyburcován, je potřeba ho podnítit organizací soutěžení. „*Soutěž musí být realizována ze strany organizátorů směrem k dělníkům a rolníkům a mezi nimi.*“⁵⁵ Cílem soutěžení je také vyhnout se ustrnutí v uniformitě a zaběhnutých formách a postupech a posilovat iniciativu, nezávislost a tvůrčí energii mas v kombinaci s centrálním vedením. Tato soutěž by měla probíhat ve všech společenských oblastech – v podnicích, vesnicích, výborech a komisích – a nabývat mnoha rozličných forem a metod. Hlavním cílem této soutěže, která by měla probíhat jak uvnitř těchto jednotek, tak mezi nimi, je kontrola výroby, procesu distribuce a kvality práce na všech úsecích národního hospodářství. Cílem je zajištění základní materiální úrovně pracujících, resp. členů socialistické společnosti, a očištění od zrádců revoluce, kteří šidí svou práci. Je to také způsob převedení ideologie socialismu do praxe a jeho reálné uskutečnění. Aniž by Lenin definoval nějaké konkrétní způsoby a formy soutěžení, byl přesvědčen o tom, že jeho samotná existence je zárukou přenesení socialistických zásad do praktického života a vybudování ideální komunistické společnosti.⁵⁶

Lenin nevnímal soutěžení jako individuální akt zvyšování produktivity s cílem zvýšení mzdy dělníka. V jeho pojetí se jednalo především o společenský akt, součást socialistické morálky a nového pojetí práce v socialismu, v níž lidé nepracují pro vyšší mzdy či zisky vykořisťovatelů, ale pro rozkvět socialistické společnosti. Příkladem tohoto přístupu byla dobrovolná práce železničních dělníků, kteří během občanské války v roce 1919 dobrovolně a bez nároku na mzdu odpracovali navíc sobotní a nedělní pracovní směnu. Tito tzv. subbotníci⁵⁷ v podstatě odstartovali socialistické soutěžení a stali se vzorem socialistické pracovní morálky.

54 LENIN Vladimír Iljič, *Velká iniciativa. Jak organizovat soutěžení?*, str. 8.

55 Tamtéž, str. 12.

56 Tamtéž, str. 9.

57 Na text Lenina o těchto tzv. subbotnicích se odvolával Stalin v době, kdy implementoval novou podobu socialistického soutěžení. Stalinova forma soutěže však se subbotniky neměla v podstatě nic společného.

Z Leninova pojetí soutěžení vychází Petr Fidelius. Dle něj je soutěžení „*formou usměrnění tvůrčí energie lidu tak, aby tato energie nepůsobila živelně a chaoticky, ale uvědoměle k zabezpečení hospodářské politiky strany. Toto usměrnění provádí komunistická strana, bez níž pracující masy nejsou schopny dosáhnout politického uvědomění. Aby toto uvědomění nepolevilo, je potřeba konstantní ideově-výchovná práce a působení.*“⁵⁸ Fideliova definice soutěžení vychází z pojetí práce jako základního stavebního kamene socialismu, jejímž prostřednictvím se pracující lid účastní na řízení společnosti. Práce se tak stává nástrojem naplnění historického poslání dělnické třídy a projevem socialismu, resp. socialistické demokracie, kterou Fidelius charakterizuje jako „*takové uspořádání společnosti, které umožňuje postupnou přeměnu vědomí občanstva spočívající v tom, že se občané plně ztotožní se záměry a metodami komunistické strany a uvědoměle se podřizují jejímu vedení iniciativně naplňují své historické poslání v rámci komunistické výstavby.*“⁵⁹ V tomto duchu vyznívá i úvodník Rudého práva z 19.10.1978, který za nejdůležitější úkol stranického vedení považoval „*zajistit, aby nevyčerpatelná iniciativa našich pracujících směřovala k tomu hlavnímu – k naplnění cílů [...] stanovených XV. sjezdem KSČ.*“⁶⁰

Způsobem, kterým byla modelována a usměrňována iniciativa pracujících, bylo právě socialistické soutěžení, které přispívalo k mobilizaci pracujících, eskalaci jejich pracovního úsilí a stalo se tak součástí procesu budování socialismu. Následně i podpora lidu byla chápána v kategoriích jeho pracovních výkonů a iniciativy, pracovní nadšení bylo důkazem věrnosti lidu socialistickému zřízení. „*Pracovní úsilí je logickým důsledkem ztotožnění [pracujícího lidu s politikou komunistické strany, resp. socialistické demokracie – P.P.]. Pracovní nadšení jakožto praktický projev ztotožnění je ovšem podmíněno stupněm uvědomělosti subjektů [tj. pracujícího lidu – P.P.], tzn. úrovní ideově výchovné práce strany.*“⁶¹ Aby se mohl pracující lid ztotožnit a proklamovat to formou svého pracovního úsilí a iniciativy, bylo potřeba na něj ideově působit tak, aby pochopil ideologii marxismu-leninismu a zákonitosti budování komunistické společnosti. Socialistické soutěžení tak v tomto smyslu můžeme chápat jako formu právě takového ideologického působení a dále jako akt individuální disciplinace, která byla jedním z atributů tzv. nového socialistického člověka.

58 FIDELIUS Petr, *Řeč komunistické moci*, str. 36.

59 Tamtéž, str. 64.

60 Rudé právo, roč. 59, vydání z 19.10.1978, str. 1.

61 FIDELIUS Petr, *Řeč komunistické moci*, str. 131.

4.4. Socialistické soutěžení a formování nového člověka

Ideologie marxismu-leninismu v sobě kromě vytvoření nové socialistické společnosti obsahovala také koncept vytvoření nového, tzv. socialistického člověka,⁶² jenž měl být zhmotněním tužeb a vizí modernistického emancipačního projektu a transformace jedince a společnosti.⁶³ Novost tohoto konceptu však nespočívala v jeho vizi jako takové, neboť ideál dokonalejšího lidství se objevoval již od dob raného křesťanství,⁶⁴ ale v jeho konkrétních žádoucích charakteristikách.⁶⁵

Posláním socialistického člověka bylo naplnit dějinnou nutnost a přivést lidstvo do vrcholného stadia vývoje, tj. komunismu.⁶⁶ Navzdory poměrně jasně stanovenému úkolu chyběla však novému člověku jednoznačná definice. Denisa Nečasová ho ve své knize *Nový socialistický člověk* chápe jako „*kulturně a sociálně diskurzivní figuru*“, která plnila funkci symbolu, alegorie, individuálního vzoru či cíle revoluční přeměny.⁶⁷ Zásadní přitom byla právě jeho symbolická rovina, neboť navzdory tomu, že se nemusel promítat do každodenního života, vytvářel společenský diskurz a měl pro život člověka dalekosáhlý význam.⁶⁸ Toto tvrzení je opřeno o tezi sociologů Bergera a Luckmanna, kteří tvrdí, že „*diskurz a sociální praxe jsou vzájemně hluboce provázané, obě sféry se prostupují a tvoří součást sociálního vyjednávání. [...] Diskurzivní formace a sociální praxe se tak ovlivňují a spoluvytvářejí.*“⁶⁹ Ačkoliv tedy novému socialistickému člověku mohlo chybět jeho reálné zhmotnění v konkrétních lidech nebo toto zhmotnění nebylo úplné či dokonalé, už

62 Za nezamýšlenou variantu nového socialistického člověka lze považovat tzv. homo sovieticus jako označení typu sovětského člověka období stalinismu zformovaného marxistickým sociálním experimentem. O rozšíření tohoto pojmu se zasloužil sovětský spisovatel a sociolog Alexander Zinovjev (1923–2006). Tento termín použila k popisu sovětského člověka v období stalinismu i americká historička Sheila Fitzpatrick, která ho vykreslila jako nezamýšlený produkt sovětské reality nedostatku a vytvoření všeobecné závislosti jedince na státu, neboť v systému centrálně plánované ekonomiky a systémů uzavřené distribuce byl stát jedinou institucí, jejichž prostřednictvím bylo možné získat potřebné zboží či služby. Homo sovietus byl člověkem, který se naučil přežít v nové politické a komunistické realitě a vymyslet způsoby, jak sehnat potřebné komodity. Více info viz FITZPATRICK Sheila, *Každodenní stalinismus. Obyčejný život v neobyčejné době*. Academia: Praha, 2018.

63 NEČASOVÁ Denisa, *Nový socialistický člověk*, str. 27.

64 Rozdíl mezi křesťanským chilliasmem a marxistickou eschatologií spočívá v tom, že marxismus-leninismus očekává naplnění smyslu lidské existence již v rámci stávajícího světa. Viz ARON Raymond, *Opium intelektuálů*, str. 83.

65 Tamtéž, str. 35.

66 Tamtéž, str. 29.

67 Tamtéž, str. 34.

68 Autorka na tomto místě cituje sociology Bergera a Luckmanna, dle nichž „všechny sociální konstrukty mohou mít i přes největší odpoutanost od žité reality dalekosáhlý význam pro život člověka“ Viz NEČASOVÁ Denisa, *Nový socialistický člověk*, str. 30.

69 Tamtéž, str. 30.

sama jeho existence jako veřejného diskurzu či symbolu formovala společenský diskurz a působila jako určitá reprezentace jak v kolektivním, tak v individuálním jednání lidí.

Navzdory absentující jednoznačné definici nového socialistického člověka lze nalézt jeho jednotlivé konkretizace, a to zejména v podobě dělníka, stachanovce, ženy, aviatika, mladého člověka a vojáka.⁷⁰ Ačkoliv každá tato kategorie má svá specifika, jsou ve všech přítomny společné prvky, jichž by nový socialistický člověk měl být nositelem. Jedním z těchto prvků je provázanost jedince a společnosti. Dle socialistické ideologie se totiž člověk uskutečňuje skrze společnost, která musí dosáhnout žádoucího stupně vývoje. Recipročně v rámci této společnosti a skrze ni vzniká a je reprodukován jedinec, resp. soubor těchto jednotlivců, kteří na tuto společnost zpětně působí. Výsledkem tohoto vzájemného působení dochází jak ke genezi nového člověka, tak ke genezi nové společnosti. Jedinec a společnost jsou vzájemně spojeni a jejich kvalita je na sobě vzájemně závislá.

Nový člověk se svými atributy práce a budovatelského nadšení, společenského uvědomění, redukcí osobního zájmu a preferencí kolektivního dobra se stal symbolem konceptu pokroku realizovaného komunistickou stranou jako avantgardou dělnické třídy. Ačkoliv se díky odhození egoismu a maloburžoazních přežitků stal kontrapozicí vůči „starému“ kapitalistickému člověku a vymezoval se tak vůči minulosti, sloužil zároveň jako pojítko mezi minulostí, přítomností a budoucností. Zosobňoval negativní a překonanou minulost a reprezentoval přítomnost, v níž je tento člověk tvořen a v níž působí. Hodnotu této přítomnosti však překračoval motiv očekávání a příchod skvělé budoucnosti, neboť *„nový člověk je příslibem nových výsledků, kterých společnost dosáhne. Převratné vize budoucnosti se zpřítomňují a tvoří součást aktuálního světa. Svět snů se stává skutečností a rozrušuje hranice mezi tím, co bylo, je a bude.“*⁷¹

V Československu po únoru 1948 stál na nejvyšší příčce konkretizace nového socialistického člověka dělník, který byl nejčastěji vyobrazován jako revolucionář a úderník, což souviselo s jeho posláním překonání kapitalismu a vytvoření nové lepší společnosti.⁷² Po převzetí moci komunisty se dřívější dominantní prvek dělníka-revolucionáře změnil a revolučnost se přesunula z oblasti boje proti vykořisťovatelům do roviny pracovního prostředí. Tento posun souvisel s pojetím práce jako prostředku a

70 NEČASOVÁ Denisa, *Nový socialistický člověk*, str. 12.

71 Tamtéž, str. 40.

72 Tamtéž, str. 77.

podmínky upevnění lidově demokratického režimu a naplnění zájmů dělnické třídy. Pracoviště se stalo novou frontou boje a prostředkem výchovy disciplinovaného, oddaného, bojovného a pracovitého dělníka, který svými pracovními výkony demonstruje oddanost myšlence socialismu a stane se budovatelem socialistické společnosti. Pomocníkem a prostředníkem k dosažení tohoto cíle bylo socialistické soutěžení, které se zároveň stalo výchovným principem socialistického dělníka.

5. Vývoj socialistického soutěžení v Rusku, resp. SSSR

Lenin byl přesvědčen, že základní podmínkou pro realizaci komunistických myšlenek a vybudování socialistické společnosti je fungující ekonomika. Ta byla prostředím, v němž se „šedivá teorie přetvářela v zelený strom praxe.“⁷³ Podmínkou překonání ruské zaostalosti bylo zvýšení produktivity práce, zejména „pracovní disciplíny, schopností, efektivity, intenzity práce a její lepší organizace.“⁷⁴ Lenin si uvědomoval, že pokrok v oblasti pracovní produktivity bude výsledkem dlouhodobé práce a bude záviset nejen na rychlosti a očišťování ruské společnosti od buržoazních živlů a přežitků, ale také na úspěchu v procesu vzdělávání a kultivace pracujících mas, jejich ztotožnění se s ideologií socialismu a dosažení třídního vědomí. Úspěch této přeměny byl dle Lenina podmínkou úspěchu bolševické revoluce jako celku, neboť „vítězství socialismu je nemyslitelné bez vítězství uvědomělé disciplíny proletariátu nad spontánní anarchií buržoazie.“⁷⁵ Dle Lenina se období carismu podepsalo na pracovní morálce dělníků. „Ruský dělník je v porovnání s vyspělými zeměmi špatný dělník. [...] Úkolem sovětské vlády je naučit ho pracovat.“⁷⁶ Pro tento úkol měly být použity vědecké pracovní metody, které vznikly ve Spojených státech a byly tak spojeny s kapitalistickým způsobem práce.

Zásadním momentem pro přehodnocení kapitalistických výrobních metod byla zkušenost Ruska z 1. světové války. Společně s vědomím ruské zaostalosti, která byla vnímána jako klíčová příčina jeho dosavadních proher, tvořily zásadní faktory, které vedly bolševické představitele ke zmírnění své původní averze vůči kapitalistickým výrobním principům. Průvodním jevem této zaostalosti byla nízká kvalita a produktivita práce provázená nedostatečnou pracovní disciplínou a špatnou pracovní morálkou. Odstranění těchto nešvarů a přeměna buržoazí vykořisťovaného dělníka v dělníka socialistického byla významným úkolem bolševiků a pokračováním socialistické revoluce. Pod heslem „učit se od nepřítele“⁷⁷ tak byly do sovětské ekonomiky implementovány mechanismy, které sám

73 LENIN Vladimír Iljič, The immediate tasks of soviet government. Raising the productivity of labour in *Selected works*, vol. 27, str. 235–277.

Dostupné na: <https://www.marxists.org/archive/lenin/works/1918/mar/x03.htm#sec6>.

74 Tamtéž.

75 Tamtéž.

76 Tamtéž.

77 Strategie „učit se od nepřítele“ vycházela ze zaostalosti Ruska, která byla vnímána jako příčina jeho vojenských i politických porážek. K její plné aplikaci však přispěla 1. světová válka a zejména uzavření Brest-Litevského míru. Slovy Lenina byla tato smlouva pro Rusy „velkou školou“ a ukázkou toho, že ti, co mají technické vybavení, organizaci a disciplínu, vyhrávají. Viz MIKLÓSSY Katalin, ILIC Melanie, *Competition in the socialist society*, str. 13.

Lenin původně považoval za „nejhorší formy kapitalistického vykořisťování dělníků stroji.“⁷⁸ Neutěšená společenská a hospodářská situace po převzetí moci bolševiky však vyžadovala zmírnit předchozí averze a pragmaticky uplatnit mechanismy, které se osvědčily v kapitalistickém světě.

5.1. Taylorismus a výchova k pracovní disciplíně

Již v roce 1918 ve svém článku *Aktuální úkoly sovětské vlády*⁷⁹ Lenin zdůraznil, že „realizace socialismu bude výsledkem úspěšné kombinace sovětské moci a nejnovějších pokroků kapitalismu.“⁸⁰ Základním principem přitom bylo abstrahovat kapitalistické metody od kapitalistického prostředí, uchopit je čistě jako vědecké a výrobní techniky a implementovat je do socialistické společnosti, kde by byly použity ve prospěch budování socialismu.

Příčinou rozporu mezi teorií a praxí socialistického soutěžení byl fakt, že Marx i Lenin při teoretickém promýšlení jeho podstaty a formy vycházeli z existence socialistické společnosti. V takové společnosti, v níž existovala fungující ekonomika a lidem byly zajištěny základní životní potřeby, přestala být práce bojem o základní životní potřeby, ale stala se prostorem seberealizace a seberozvoje pracovníka. Ekonomické podmínky bolševického Ruska však tyto podmínky nespĺňovaly, a proto zde nebylo možné zavádět soutěžení tak, aby odpovídalo jeho socialistickému pojetí. Z toho důvodu došlo k odklonu od původní socialistické vize soutěžení a v zájmu nutnosti konsolidace ruského hospodářství byly implementovány principy vědeckého řízení a organizace práce, které byly s úspěchem realizovány v kapitalistickém světě.

Tímto mechanismem byl taylorismus, výrobní metoda, resp. vědecká organizace práce, jejímž autorem byl F. W. Taylor.⁸¹ Podstatu této teorie tvoří rozložení pracovních postupů na jednotlivé operace a úkony, které jsou posléze zkoumány a racionalizovány pomocí časových a pohybových studií. Dělníci byli placeni tzv. úkolovou mzdou a ke zvýšení své pracovní výkonnosti byli motivováni prostřednictvím denních úkolů a

78 Pod tíhou zkušeností z 1. světové války Lenin tento názor změnil a taylorismus vzal na milost. Viz MIKLÓSSY Katalin, ILIC Melanie, *Competition in the socialist society*, str. 13.

79 LENIN Vladimír Iljič, The immediate tasks of soviet government. Raising the productivity of labour. In *Lenin's Collected Works*, 4th English Edition, Progress Publishers, Moscow, 1972.

80 MIKLÓSSY Katalin, ILIC Melanie, *Competition in the socialist society*, str. 13.

81 Frederick Winslow Taylor byl strojní inženýr v Midvalských ocelárnách v Pensylvánii, USA. Jeho teorie „vědeckého řízení výroby“ byla velmi vlivná zejména v období tzv. klasického kapitalismu v USA do 1. světové války, v Evropě i po ní. Viz TAYLOR Frederick Winslow, *Základy vědeckého vedení*. Sfinx: Praha, 1925.

stimulačních prémie. V podstatě lze říci, že dělníci v tomto systému fungovali jako mechanická součást výrobního stroje, což z něj dle Marxovy teorie tvořilo typický příklad vykořisťování pracujících v kapitalismu. Lenin taylorismus označil za „kombinaci kultivovaného buržoazního vykořisťování a množství významných vědeckých úspěchů analýzy mechanických pohybů při práci, eliminaci nadbytečných a nevhodných pracovních úkonů, propracování správných pracovních metod [...]“.⁸²

Na druhou stranu již v taylorismu bylo možné spatřovat přítomnost motivačních podnětů k vyšším výkonům, nicméně bez jakéhokoliv ideologického hlediska, které pozdějšímu soutěžení vtiskl komunistický režim. Dle Lenina bylo nutné adaptovat tuto metodu za každou cenu, neboť na kombinaci sovětské síly a organizace s nejmodernější poznatky v oblasti vědeckého řízení práce záviselo budování socialismu v Sovětském svazu. Sloučením socialistické ideologie a kapitalistických metod mělo být dovršeno dílo bolševické revoluce a začít budování komunistické společnosti.

Iniciativy v oblasti zavádění principů taylorismu se ujaly odbory, a to nejdříve v oboru kovoprůmyslu a obchodu, a začaly uvádět do praxe konkrétní opatření. Po vzoru taylorismu začala být v sovětských, nyní již národních podnicích, implementována celá řada opatření ke zvýšení produktivity práce. Jedním z nich bylo zavedení úkolové mzdy, která kromě toho, že byla jednou z principů taylorismu, byla velmi blízko socialistickému přesvědčení „každému podle jeho práce.“ Úkolová mzda se brzy rozšířila do celého ruského průmyslu a do července 1918 byla na tomto principu odměňována čtvrtina petrohradských dělníků. V prosinci 1918 byla úkolová mzda dokonce začleněna do ustanovení sovětského Zákoníku práce.⁸³ Do sovětských podniků byly také postupně zaváděny předpisy upravující pracovní disciplínu, zavádějící úkolovou mzdu a bonusy v případě překročení výrobních norem. V každém podniku byla také implementována opatření pro případ nedodržování či porušování pracovní disciplíny.⁸⁴ Soubor těchto opatření začal již velmi brzy po bolševické revoluci vytvářet specifické pracovní prostředí, které tvořilo základ socialistické ekonomiky.

82 LENIN Vladimír Iljič, The immediate tasks of soviet government. Raising the productivity of labour in *Selected works*, vol. 27, str. 235 – 277.

Dostupné na: <https://www.marxists.org/archive/lenin/works/1918/mar/x03.htm#sec6>

83 Tamtéž

84 LENIN Vladimír Iljič, The immediate tasks of soviet government. Raising the productivity of labour in *Selected works*, vol. 27, str. 235–277.

Dostupné na: <https://www.marxists.org/archive/lenin/works/1918/mar/x03.htm#sec6> .

Ačkoliv taylorismus vycházel z osvědčených metod a postupů, které byly úspěšně aplikovány ve Spojených státech, v prostředí Ruska sužovaného probíhající občanskou válkou (1918–1920) měl jen omezený úspěch. Isaac Deutscher ve své knize *Socialistické soutěžení* tvrdí, že jakýkoliv systém vědeckého řízení a organizace práce je v podstatě bezvýznamný, pokud není implementován ve fungující ekonomice, v níž je zajištěn plynulý chod surovin a materiálu do výroby a v níž jsou saturovány alespoň základní potřeby pracujícího člověka. Ani jedna z těchto podmínek však v Rusku v období občanské války nebyla splněna, ba naopak – ruské hospodářství bylo na pokraji rozkladu, průmyslová výroba trpěla nedostatkem surovin, průmyslové závody byly zničené nebo zastaralé, průmyslové dělnictvo strádalo (v Moskvě a Petrohradě se denní příjem potravin dělníka skládal z pár kousků chleba a několika brambor). Pro sovětský průmysl představovalo vyrobení potřebného množství munice, jídla a oblečení pro Rudou armádu mimořádný výkon, kterého bylo dosaženo jen díky zavedení opatření tzv. válečného komunismu.⁸⁵ Ačkoliv se dle Deutschera i v tomto období objevovaly příklady soutěžení (ve smyslu emulation – pozn. P.P.), nedalo se hovořit o soutěžení socialistickém tak, jak bylo vykresleno v ideologii marxismu-leninismu.⁸⁶

Můžeme říci, že taylorismus byl v Rusku, resp. Sovětském svazu praktikován paralelně s konkrétními formami socialistického soutěžení a jeho aplikace se dokonce překrývala s údernickým hnutím. K definitivní ztrátě moci a vlivu sovětských tayloristů došlo v období vyhlášení třetího pětiletého plánu v roce 1938, kdy byli nahrazeni v této době již dominantním stachanovským hnutím.⁸⁷ Paradoxně, stěžejní prvky taylorismu zůstaly součástí sovětské ekonomiky i nadále.

85 Válečný komunismus je název období hospodářské politiky bolševiků v Rusku v letech 1918–1921. V roce 1921 byla nahrazena tzv. Novou ekonomickou politikou (NEP), která se vyznačovala omezeným tolerováním soukromého vlastnictví, existencí maloobchodu, živností, řemesel apod. Hlavním zastáncem NEPu byl Nikolaj Bucharin (bolševik, Stalinův spojenec, v roce 1938 se stal obětí tzv. velkého teroru a byl popraven). NEP byl opuštěn v roce 1929, kdy Stalin po upevnění své pozice a zbavení se politických konkurentů vyhlásil politiku kolektivizace zemědělství a v oblasti průmyslu pak první pětiletý plán. Více info in ČERVINKOVÁ Jiřina, *Nová ekonomická politika v sovětském Rusku*. Univerzita Karlova: Praha, 1976.

86 DEUTSCHER Isaac, *Socialist competition in Heretics and renegades and other essays*.

Dostupné na <https://www.marxists.org/archive/deutscher/1952/socialist-competition.htm>

87 MIKLÓSSY Katalin, ILIC Melanie, *Competition in the socialist society*, str. 16.

5.2. Počátky soutěžení v Rusku, resp. SSSR

Částečný návrat k vizi socialistického soutěžení se odehrál v roce 1920, kdy Trockij na 9. sjezdu VKS(b) pronesl následující body, které přežily jeho pád a staly se základem stalinského pojetí socialistického soutěžení:

1. Každý společenský řád má své vlastní způsoby a metody práce a vzdělávání, resp. získávání potřebné kvalifikace pro výkon konkrétní práce v zájmu vykořisťovaných tříd.
2. Sovětský systém je postaven před úkol vyvinout vlastní metody s cílem zvýšení intenzity a efektivity práce na základě existence socialistické ekonomiky a v zájmu všeho lidu.
3. Na stejné úrovni s propagandou, jejímž cílem je ovlivnit myšlení pracujících mas, a s represivními opatřeními cílenými proti štváčům, povalečům a narušitelům je soutěžení nejmocnějším prostředkem ke zvyšování produktivity práce.
4. V kapitalistické společnosti má soutěžení charakter konkurence a vede k vykořisťování člověka člověkem. Ve společnosti, kde jsou výrobní prostředky znárodněny, pracovní soutěžení vede, aniž by negativně narušilo solidaritu pracujících, pouze ke zvýšení celkového množství pracovní, resp. výrobní produkce.⁸⁸
5. Soutěžení mezi továrnami, regiony, obchody, pracovišti a individuálními pracovníky musí být předmětem pečlivé organizace a bedlivého zkoumání jak ze strany odborové organizace, tak ekonomické administrativy.⁸⁹

Navzdory této jasné deklaraci si Trockij uvědomoval její problematičnost. Především se obával toho, že zavedení soutěže do ruské ekonomiky roztříští dělnickou třídu a dělnickou solidaritu a postupně zdegeneruje v kapitalistickou soutěž. Trockij si byl vědom toho, že ideálně vykreslená socialistická soutěž má své místo v již vybudované a konsolidované socialistické společnosti, zatímco současná epocha tranzice od kapitalismu

⁸⁸ Cíl soutěžení ve smyslu zvyšování objemu produkce byl postupem času modifikován a rozšiřován o další aspekty, kterými se stalo využívání a znalost výrobních technologií, kvalita produkce apod. Po ukončení fáze budovatelského období socialismu byl kladen důraz na přechod z extenzivního způsobu hospodářství na intenzivní. Zejména v souvislosti s nástupem tzv. vědeckotechnické revoluce se do popředí dostala otázka kvality, konkurenceschopnosti, technologické úrovně, servisu a cílené produkce zaměřené na uspokojení zákaznické poptávky.

⁸⁹ DEUTSCHER Isaac, *Socialist competition in Heretics and renegades and other essays*. Dostupné na <https://www.marxists.org/archive/deutscher/1952/socialist-competition.htm>

ke komunismu nenabízí vhodné podmínky pro její realizaci. Citelné ekonomické problémy si však žádaly rychlou reakci, a proto byly upřednostněny vědecké metody práce aplikované v kapitalistických zemích, které byly často jednotně označovány jako taylorismus. Zatímco se zdálo, že ideologie je na řešení ekonomických problémů krátká, iniciativy se chopily revolučně naladěné skupiny dělníků organizovaných v mládežnickém hnutí Komsomol a skupiny dělníků, které dobrovolně a bez nároku na mzdu pracovaly přesčas s cílem včas dokončit rozpracované stavby. Příklady těchto iniciativ znovu vnesly do veřejného diskurzu pojem socialistického soutěžení, kterého se posléze chopily odbory a ústřední orgány státu a komunistické strany.

John Russel navrhuje ve své knize věnované roli socialistického soutěžení v procesu zavádění dělnické disciplíny v Sovětském svazu⁹⁰ následující periodizaci:

1. 1918–1920 první projevy soutěže a údernického hnutí
2. 1926–1928 rozvoj modelových vzorců soutěže a údernictví
3. 1929–1931 údernické hnutí v období socialistické ofensivy
4. 1931–1934 socialistické soutěžení zacílené na zvyšování znalostí
5. 1935–1941 stachanovské hnutí

Z výše uvedeného je patrné, že socialistické soutěžení nebylo jednotným fenoménem, ale obsahově a formálně se proměňovalo v závislosti na ekonomické a politické situaci. Zmíněná periodizace nám také ukazuje tzv. bílé místo ve vývoji socialistické soutěže, kterým je období 1920–1927. Ačkoliv na 9. sjezdu strany VKS(b) v dubnu 1920 byla přijata rezoluce, odkazující na Leninovy úvahy, ohledně role soutěže v procesu zvyšování produktivity práce,⁹¹ nebylo s ohledem na neexistenci vhodných podmínek pro její aplikaci zaváděno. V tomto období se totiž ruská, resp. sovětská společnost nacházela dle marxistů v epoše přechodu od kapitalismu ke komunismu, v němž podle Trockého a Lenina nebylo možné realizovat socialistické soutěžení v souladu s jeho ideologickým vymezením. Jelikož ale hospodářská situace v Rusku, resp. SSSR byla na pokraji rozvratu, bylo rozhodnuto o zavedení vědeckých metod práce, tzv. taylorismu, o

90 RUSSEL John, *The role of socialist competition in establishing labour discipline in the Soviet working class 1928–1934*, Birmingham University Press, Centre for Russian and East European Studies, 1987.

91 Tamtéž, str. 153.

kterém bylo pojednáno v předchozí kapitole. I v tomto období se však objevovaly iniciativní akce jedinců či brigád označovaných jako tzv. subbotnici, které se formou dobrovolné přesčasové práce snažily řešit akutní palčivé hospodářské problémy.

5.3. Od subbotníků k masovému údernictví

Údernictví⁹² se nejdříve objevilo během občanské války, kdy znamenalo dobrovolnou přesčasovou práci bez nároku na mzdu s cílem dokončit urgentní úkoly. Iniciačním momentem soutěže byli tzv. subbotnici, což byla skupina železničních dělníků, 13 komunistů a 2 nestraníků, kteří na železniční trati mezi Moskvou a Kazaní odpracovali 12.4.1919 dobrovolnou sobotní směnu bez nároku na mzdu.⁹³ Období občanské války nabídlo podmínky pro to, aby skupinky dělníků vedené především členy strany nebo Komsomolu dobrovolně pracovaly pro splnění nutných úkolů průmyslu. S ústupem občanské války však nutnost takových úkolů postupně mizela a původní motivace údernického hnutí zanikla.⁹⁴

K rozmachu údernické práce ve 2. polovině 20. let přispělo několik faktorů. Údernická práce se nejdříve objevila mezi městskou proletářskou mládeží. Hiroaki Kuromiya ve svém článku *The crisis of proletarian identity in the Soviet factory*⁹⁵ uvádí, že „socialistické soutěžení začalo mezi komsomolci, od nichž se rozšířilo mezi další pracovníky. Mladí vedoucí pracovníci, kteří nezdědili staré kapitalistické návyky (a síla zvyku je ta nejhorší věc) přirozeně shledali jednodušším stát se vzorem pro zvládnutí nových úkolů a nových forem socialistické práce.“⁹⁶ Údernické hnutí a jeho prosazování ze strany městské proletářské mládeže je důkazem toho, že soutěžení, důraz na disciplinaci a zvyšování efektivity nepocházely pouze z vedoucích míst či z centra, ale měly své

92 Údernictví neboli shock work bylo označení bojovné formy práce, která byla zaměřena na dosažení co nejvyššího pracovního výkonu či jeho zvládnutí v krátkém čase. Svůj původ mělo ve vojenské oblasti a samotný pojem údernictví (udarnyi) se poprvé objevil v revolučním období, kdy malé skupinky dobrovolníků podstoupily obzvláště nebezpečné a důležité úkoly. První údernické prapory vznikly již v květnu 1917 v armádě Prozatímní vlády pod velením generála Děnikina. s počátkem občanské války se vojenská disciplína rozšířila nejprve mezi železniční dělníky a následně i do dalších klíčových odvětví. Více info viz RUSSEL John, *The role of socialist competition in establishing labour discipline in the Sovier working class 1928–1934*, str. 156–157.

93 RUSSEL John, *The role of socialist competition in establishing labour discipline in the Sovier working class 1928–1934*, str. 155.

94 Tamtéž, str. 157.

95 KUROMIYA Hiroaki, *The crisis of proletarian identity in Soviet factory*, in *Slavic Review*, vol. 44, no. 2, Summer 1985, str. 280–297.

96 KUROMIYA Hiroaki, *The crisis of proletarian identity in Soviet factory*, in *Slavic Review*, vol. 44, no. 2, Summer 1985, str. 285.

příznivce i mezi samotnými dělníky a mladými příslušníky proletariátu, kteří sami iniciovali akce na zvyšování produktivity práce a snažili se nové pracovní formy šířit mezi ostatní dělníky. Odlišný přístup starších dělníků či původních rolníků přicházejících do měst z vesnic v důsledku pokračující kolektivizace venkova dokládá rozštěpenost dělnické třídy a existenci vzájemných konfliktů.⁹⁷

Během 20. let přišlo do průmyslu mnoho bývalých rolníků, kteří po kolektivizaci a během období industrializace hledali práci ve městech. Často se jednalo o nekvalifikované pracovní síly, jejichž zařazení do pracovního procesu nebylo bez problémů. Mezi nejčastěji zmiňované problémy patřily otázky kázně, časté byly stížnosti na absence a nízkou produktivitu práce.⁹⁸ Jako reakce na klesající úroveň pracovní disciplíny byl v roce 1925 vydán dekret s názvem *Boj o ekonomický režim* a v roce 1927 *O otázkách racionalizace produkce*. Situace v továrnách se vyostřovala a docházelo k prohlubování konfliktu mezi staršími dělníky a příchozími z venkova a mladými městskými dělníky, kteří byli frustrováni pomalým tempem a nízkými pracovními výkony.⁹⁹ V sovětských závodech se tak prohlubovalo napětí mezi starým a novým způsobem práce, přičemž ani odbory nesdíleli s komsomolci nadšení ohledně novým metod práce.¹⁰⁰

Úderníci byli často mladí lidé, nadšení do budování socialismu, často členové Komsomolu či Strany, kteří věřili ve vybudování lepšího světa. V kontrapozici k nim se

97 Dělnická třída nebyla v přístupu k socialistickému soutěžení zdaleka jednotná. Kromě radikální skupiny mladých Komsomolců a pasivní většiny se objevovaly jednotlivci, kteří údernictví a od něj odvozené soutěžení nahlas kritizovali. Například loďařský dělník z Leningradu si stěžoval, že údernictví a soutěžení jsou jevy, které nejsou dlouhodobě udržitelné, neboť mnoho dělníků nemůže údernickou práci dlouhodobě vydržet. Kritizoval také zvyšování norem na základě hodnot dosažených úderníky. Mladí a dobře živení komsomolci, kteří jsou díky svému věku a zdraví schopni hory přenášet nemohou dle něj být vzorem pro ostatní dělníky. Jiný dělník z metalurgického závodu v Chersonu se k soutěžení vyjadřoval následovně: „*Pro mě jako negramotného člověka je soutěžení něco jako fotbalový zápas. Kdo dokáže porazit koho. Ale co s tím mám já mít společného? Oddělám si svých osm hodin a pak, draží soudruzi, jděte a bavte se... nedělali jsme revoluci proto, abychom po práci vysedávali na výrobních poradách, to ať dělají inženýři... nebo – zapálím si cigaretu a hned slyším: „Soudruhu, neplytvej časem, pracuj!“ Já jsem, milí soudruzi, na úkolové mzdě, pokud kouřím, je to pouze moje ztráta, nikoho jiného, když svoji normu splním. Nebo absence! Proč by si pracující občan v dělnickém státě nemohl vzít volno?“ Viz RUSSEL John, *The role of socialist competition in establishing labour discipline in the Soviet working class 1928–1934*, str. 183–185.*

98 Také v českém prostředí byly první formy soutěže po roce 1945 zaměřeny na dodržování včasné docházky do zaměstnání, dodržování pracovní doby, proti absenci. Viz SOA Praha, fond: ČKD Praha, závod Stalingrad, NAD 2235, karton 242, Sign. Směrnice k organizování socialistického soutěžení, Směrnice pro práci odborových složek k rozvoji soc. soutěžení v ČKD Stalingrad v r. 1953.

99 RUSSEL John, *The role of socialist competition in establishing labour discipline in the Soviet working class 1928–1934*, str. 158.

100 RUSSEL John, *The role of socialist competition in establishing labour discipline in the Soviet working class 1928–1934*, str. 165.

nacházeli starší dělníci, kteří postrádali revoluční zápal a nebyli již fyzicky schopni dosáhnout takových výkonů jako úderníci. Další kategorií v opozici k úderníkům byli nově příchozí dělníci z venkova, původní rolníci, kteří nebyli kvalifikovaní a neměli žádné zkušenosti s prací v továrně. Nicméně obraz mladého, dynamického, svalnatého dělníka se stal ideálním prototypem propagovaným jako vzor.¹⁰¹

Nový význam získalo údernictví na přelomu let 1927/1928, kdy se po 8. kongresu sovětských odborů¹⁰² v prosinci 1928 mládežnická organizace Komsomol stala zodpovědnou za obnovení konceptu údernického hnutí v letech 1926 až 1928.¹⁰³ Postupně začaly vznikat údernické skupiny či brigády v jednotlivých závodech. Členové Komsomolu, převážně mládež, organizovala tyto brigády s cílem splnění závazků nebo i jejich přeplnění. Škála této činnosti obsahovala jak odstranění problémů s pracovní disciplínou, zejména časté absence, konzumaci alkoholu na pracovišti a obecně nízkou pracovní disciplínu, tak plnění stanovených norem či snižování výrobních nákladů.¹⁰⁴ Časem se údernické brigády zaměřovaly také na problémy organizace práce či zavádění nových technologií do výroby a proškolení zaměstnanců v otázkách schopnosti využití nových pracovních postupů.

V Československém prostředí odpovídaly tomuto typu údernictví kolektivy soutěžící o titul brigáda socialistické práce, resp. kolektivy, které tento titul již získaly. Brigády vstupovaly do soutěže uzavřením kolektivního socialistického závazku, v němž byl obsažen jejich vytyčený cíl. Z hlediska obsahu se jednalo především o problematiku zvyšování produktivity práce, racionalizace pracovních metod a zavádění novátorských forem práce. Její členové měli být zároveň vzorem socialistického člověka a dávat ostatním příklad svým uvědomělým vztahem k práci a politickým uvědoměním. To se projevovalo tím, že činnost brigád socialistické práce velmi často přesahovala jejich pracovní úkoly v závodě. Například kolektivy soutěžící o titul brigády socialistické práce v ocelárnách závodu ČKD Stalingrad se účastnily úklidu dílny a jejího okolí a zavázali se

101 Tamtéž, str. 295.

102 Na tomto kongresu došlo ke konfliktu mezi odbory a komsomolci ohledně údernické práce, protože odbory se v této době soustředily spíše na vědecké metody práce reprezentované taylorismem a údernickou prací v mnohém odmítaly. Proto byla otázka údernické práce svěřena Komsomolu.

103 RUSSEL John, *The role of socialist competition in establishing labour discipline in the Soviet working class 1928–1934*, str. 159.

104 SIEGELBAUM Lewis H., *Stakhanovism and the politics of productivity in the USSR 1935–1941*, str. 40.

účastnit brigád na zvelebení města Prahy. Mnoho brigád také vypomáhalo v rámci patronátního závazku s místním JZD.¹⁰⁵

Důležitým prvkem v rozvoji údernického hnutí byla jeho medializace. První článek o údernických skupinách byl uveřejněn v novinách Komsomolskaja pravda 27.6.1927. Kromě propagace úderníků zde byla v roce 1927 otištěna žádost Ústředního výboru Komsomolu na organizování soutěže o nejlepší mladé pracovníky. Následně byly tyto soutěže organizovány na Ukrajině, v Moskvě, Leningradu, na Urale a na Donbase.¹⁰⁶

Medializace úderníků probíhala také v Československu a články referující o jejich úspěších a pracovních výkonech byly pravidelně uveřejňovány v podnikových časopisech i celostátním tisku. Časopis závodu ČKD Stalingrad například uveřejnil medailonky čtyř úderníků ze slévárny, kteří svou práci plnili v průměru na 263 %.¹⁰⁷ Portréty úderníků se pravidelně objevovaly také v Rudém právu.¹⁰⁸

5.4. Od údernictví k soutěžení

Socialistická soutěž představovala rozšíření a systematizaci úsilí úderníků či údernických brigád, a to často formou otevřených dopisů, rezolucí a výzev k soutěžení nebo překonání rekordů dosažených průkopnickými úderníky.¹⁰⁹ Údernictví obsahovalo heroické prvky od samého počátku období občanské války – v atmosféře „do-or-die“ dělníci či skupiny dělníků projevily schopnost pracovat iniciativně a tzv. dle svých skutečných možností, v čemž Lenin spatřoval zárodky socialistického přístupu k práci charakteristické vysokým stupněm uvědomělé disciplíny umocněné existencí třídního vědomí. V tomto směru tito dělníci představovali skutečnou avantgardu dělnické třídy, předvoj, který dle Lenina bude jednou typickým výsledkem sovětských průmyslových vztahů. Spatřoval v nich příklad dělnické třídy k následování. Způsobem, jakým dělnická třída dosáhne kvalit těchto nejlepších, mělo být socialistické soutěžení.¹¹⁰

105 SOA Praha, fond: ČKD Praha, závod Stalingrad, NAD 2235, karton 242, Stalingrad, podnikový časopis závodu ČKD Praha, závod Stalingrad, ročník IX., číslo 5, vydání 4. 2. 1960, str. 1.

106 RUSSEL John, *The role of socialist competition in establishing labour discipline in the Soviet working class 1928–1934*, str. 161.

107 SOA Praha, fond: ČKD Praha, závod Stalingrad, NAD 2235, karton 242, Norma, podnikový časopis závodu ČKD Stalingrad, rok 1950, ročník II., číslo 2, str. 9.

108 *Rudé právo*, roč. 30–31, číslo 215, vydání 10. 9. 1950, str. 5.

109 SIEGELBAUM Lewis H., *Stakhanovism and the politics of productivity in the USSR 1935–1941*, str. 40.

110 RUSSEL John, *The role of socialist competition in establishing labour discipline in the Soviet working class 1928–1934*, str. 292.

Na tomto místě je nutno upozornit na zajímavý fakt, že zatímco manifestační projevy soutěže vycházely tzv. seshora (i na lokální úrovni), byly realizovány formou kampaní a jejich cílem bylo zvýšení produktivity práce, tak údernické hnutí bylo zacíleno na vypořádání se s urgentními problémy v průmyslu a představovalo odpověď tzv. zezdola na přetrvávající problémy ruského hospodářství.¹¹¹ Znovuobnovené údernické hnutí a na něj navázaná soutěž se tak staly symbolem a snahou především dělnické mládeže, zatímco starší generace dělníků s ním málokdy souzněly a měly problém to akceptovat.¹¹²

Otázka primárního zdroje iniciativy údernictví či socialistické soutěže byla důležitá také v československém prostředí. Zatímco ideologické materiály pokládaly soutěž za projev iniciativy pracujících,¹¹³ vnitropodnikové směrnice se k této problematice stavěly značně pragmatičtěji. Například směrnice o organizaci socialistické soutěže v závodu ČKD Stalingrad sice v souladu s ideologií tvrdila, že „*hlavním předpokladem úspěchu socialistického soutěžení je iniciativa vycházející zdola od pracujících,*“¹¹⁴ o řádek níže však uváděla, že „*hlavními iniciátory socialistického soutěžení v podniku jsou funkcionáři ROH, závodní organizace KSČ a ČSM, vedoucí provozů, mistři a všichni vedoucí oddělení. Přesvědčováním a uvědomováním působí k tomu, aby pracující uzavírali a plnili socialistické závazky.*“¹¹⁵ Je tedy evidentní, že deklarované iniciativě zdola musela přijít na pomoc organizovaná iniciativa shora, která měla propagovat myšlenku soutěže a získávat pro ni pracovníky. Tato strategie byla v 60. letech posílena doporučením Ekonomické komise ÚV KSČ, která apelovala na větší sepětí socialistických závazků s plány a úkoly pracoviště jako celku.¹¹⁶

Přelomovým momentem v soutěžení bylo zveřejnění Leninova článku *Jak organizovat soutěžení*¹¹⁷ ve stranickém listu Pravda 29.1.1929. V této doposud nepublikované úvaze, kterou Lenin napsal v roce 1917, byl kladen důraz na boj proti starým pracovním postupům a metodám. K úspěchu v tomto boji bylo dle Lenina nutné

111 Tamtéž, str. 156.

112 Tamtéž, str. 159.

113 Socialistické soutěžení jako projev přirozené iniciativy pracujících deklaruje např. publikace Rozvoj pracovní iniciativy a socialistické soutěžení viz: CHÝLE Bohuslav, *Rozvoj pracovní iniciativy a socialistické soutěžení*, Praha: Práce, 1972.

114 SOA Praha, fond: ČKD Praha, závod Stalingrad, NAD 2235, karton 242, Směrnice k organizování socialistického soutěžení, Směrnice pro práci odborových složek k rozvoji soc. soutěžení v ČKD Stalingrad v r. 1953.

115 Tamtéž

116 NA, značka: KSČ-ÚV-10/4, fond: KSČ – Ústřední výbor 1945–1989, Praha – komise – ekonomická komise ÚV KSČ 1963–1968, sv. 6. arch. Jedn. 14.

117 LENIN Vladimír Iljič, *Velká iniciativa. Jak organizovat soutěžení?* Svoboda: Praha, 1974.

plně rozvinout iniciativu dělnictva prostřednictvím tvořivé organizované práce, jejíž součástí byla soutěž, která měla zabránit stereotypizaci práce. Leninův názor na rozdíl mezi starým pojetím práce v kapitalismu a novým pojetím práce v socialismu zaujal členy Komsomolu a některé odborové aktivisty, kteří byli zodpovědní za organizaci soutěžení.¹¹⁸

Na vydání Leninova spisu navázal v květnu 1929 svým projevem Stalin, který viděl v socialistickém soutěžení významný prostředek k dosažení industrializace Ruska,¹¹⁹ které bylo prohlášeno za hlavní cíl tzv. prvního pětiletého plánu. Při této příležitosti a příznačně také v souvislosti se Stalinovými 50. narozeninami bylo veřejně vyhlášeno masové hnutí za socialistické soutěžení.¹²⁰ Ačkoliv schválení pětiletého plánu z listopadu 1928 neobsahovalo žádné ustanovení o soutěžení či údernické práci, již v dubnu 1929 zazněla v provolání k dělníkům Sovětského svazu výzva, aby se připojili k socialistické soutěži. Otázka soutěže se stala neoddělitelnou součástí vyhlášeného pětiletého plánu a programu industrializace země. Příkladem toho je samotný vznik pojmu „socialistické soutěžení“, který se poprvé objevil v titulku *Organizujeme všeodborovu socialistickou soutěž* v listu Komsomolskaja Pravda 26.1.1929. Dle Johna Russela ke vzniku tohoto slovního spojení došlo kombinací slovních spojení „socialistická výstavba“ použitého v titulku článku *Blíže k socialistické výstavbě* v deníku Komsomolskaja Pravda 17.1.1929 a slova „soutěž“, které bylo obsaženo v názvu Leninova článku *Jak organizovat soutěžení*, který byl otisknut v Komsomolskaje Pravdě 20. 1.1929.¹²¹

List Komsomolskaja Pravda také poprvé propojil údernictví se soutěžením, když ve článku z 26. ledna uveřejnil, že skupiny úderníků a mládežnické směny jsou součástí Komsomolského arzenálu spolu s formami soutěže. V tomto článku bylo dále navrženo, aby byla 15. března zahájena všeodborová soutěž pro mladé dělníky. O dva dny později byro ústředního výboru Komsomolu tento plán odsouhlasilo a a 9. února vytvořilo výbor pro organizování soutěže, do níže se velmi záhy začaly přihlašovat továrny a výrobní závody se závazky na zvýšení produktivity, snížení nákladů, zlepšení pracovní disciplíny a zintenzivnění masové kulturní práce v místní odborové organizaci. Byly zaznamenány i první případy soutěžení jednotlivých závodů, kdy proti sově soutěžili horníci z oblasti Artemska a Gorlovky. Již 21.1.1929 hovořila dělnice z textilního závodu Tevinskaya na

118 SIEGELBAUM Lewis H., *Stakhanovism and the politics of productivity in the USSR 1935–1941*, str. 41.

119 RUSSEL John, *The role of socialist competition in establishing labour discipline in the Soviet working class 1928–1934*, str. 151.

120 Tamtéž, str. 156.

121 Tamtéž, str. 166.

vzpomínkovém setkání u příležitosti úmrtí Lenina následovně: „*V tento historický den slibuji, že v průběhu tohoto roku překonáme plán výroby a snížíme ztráty o 5 %. Slibuji, že budeme eliminovat úroveň absence a zvyšovat pracovní disciplínu. Vyzývám tkalce ze závodu Goltsova k soutěži.*“¹²²

Dne 11.2.1929 Ústřední výbor VKS(b) oficiálně potvrdil a schválil iniciativu Komsomolu ohledně socialistického soutěžení. Avšak hlavním problémem z hlediska Strany byla pracovní disciplína – v dopise Ústředního výboru strany všem stranickým organizacím s názvem *Za růst pracovní disciplíny* není o údernictví a soutěžení ani zmínka. Navzdory tomu mnoho organizací a skupin dělníků začalo samo iniciativně vyhlášovat jak vnitropodnikové, tak mezi-závodové soutěže, mezi jejichž cíli bylo právě i zvýšení pracovní disciplíny. Např. dělníci z leningradského závodu Krasnyi Vyborzhets vyzvali všechny ostatní podniky z Sovětském svazu k soutěži v oblasti redukce nákladů, zvyšování produktivity práce, racionalizace využívání pracovní síly a mechanizace a plného využití pracovního dne. Tato výzva byla otištěna 5.3.1929 v listu Pravda a představovala významný krok v před ve vývoji soutěžení. Někteří dokonce toto datum považují za počátek masového rozšíření socialistického soutěžení. Komsomol a regionální stranické organizace pak vyzývali organizace také k vnitropodnikovému soutěžení, jehož podstatou byly soutěže mezi dělníky nebo jejich skupinami či pracovními brigádami.¹²³

Dne 2. dubna vydal Výbor stranické organizace v Leningradě dekret, který naléhal na to, aby dělníci začali soutěž vnímat jako trvalou součást jejich práce a za její nejvýznamnější úkoly označil posilování pracovní disciplíny a boj proti absentérství.¹²⁴ Zatímco Komsomol, místní stranické orgány a kolektivy dělníků brzy odpověděly na výzvy k soutěži, odborové organizace se k ním stavěly spíše chladně. To se zlomilo 10. března, kdy Trud uveřejnil dekret předsednictva odborů „za socialistickou soutěž“, kterým byla schválena iniciativa Komsomolu v organizaci všeodborové výrobní soutěže

122 RUSSEL John, *The role of socialist competition in establishing labour discipline in the Soviet working class 1928–1934*, str. 169.

123 Výzvy k soutěži byly typické také pro československé prostředí. Například v závodu ČKD Stalingrad ve Vysočanech vyzval podnikový ředitel Jindřich Šobl ostatní vedoucí úseků a štábních útvarů, mistry, techniky, hlavní inženýry a další, aby se připojili k jeho socialistickému závazku na hospodárné vedení výroby a zvýšení její technologické úrovně, zavedení patronů nad skupinami dělníků, kteří jim budou nápomoci v efektivním plnění úkolů a rozšiřování socialistické soutěže tak, aby díky vyhlášeným socialistickým závazkům bylo možné docílit zkrácení plánu. Viz SOA Praha, fond: ČKD Praha, závod Stalingrad, NAD 2235, karton 242, socialistické soutěžení a závazky.

124 RUSSEL John, *The role of socialist competition in establishing labour discipline in the Soviet working class 1928–1934*, str. 169.

mezi pracující mládeží a odborové organizace vyzvány k podpoře soutěže, údernických brigád apod.¹²⁵

Na rozdíl od Lenina či Trockého si Stalin nedělal starosti s tím, aby takové soutěžení skutečně odpovídalo ideologii marxismu a socialismu, ale viděl v něm pouze prostředek k eskalaci pracovních výkonů dělnictva. Proto se také nezdráhal nabídnout dělníkům za jejich výkony adekvátní zvýšení mezd. Ve svém spise *Soutěž a pracovní nadšení mas*¹²⁶ uvedl následující: „*Socialistické soutěžení je komunistická metoda budování socialismu na principu nejvyšší pracovní aktivity miliónů pracujících. Socialistická soutěž a soutěž představují dva naprosto odlišné principy. Principem soutěže je porážka a smrt poražených a vítězství a nadvláda vítězných. Principem socialistické soutěže je ale všeobecný pokrok, a to poskytnutí soudružské pomoci těm, kteří zaostávají.*“¹²⁷ Tato teorie se však velmi rozcházela s praxí. Zavedení materiálních stimulů a finančních bonusů¹²⁸ za překročení stanovené normy přibližovalo sovětské soutěžení spíše kapitalistickému taylorismu než ideálu soutěžení v socialismu. Zvyšování norem po jejich překonání zvyšovalo napětí mezi dělníky a vedlo ke značné neoblíbenosti úderníků a rekordmanů. Základní problém sovětské dělnické třídy, kterým byla její roztříštěnost, která byla i nadále posilována masovými přesuny rolníků do měst, nebyl socialistickou soutěží vyřešen, ale naopak prohlouben.

Dne 9.5.1929 vydala Strana dekret *Za socialistické soutěžení továren a závodů*, který za konkrétní úkoly soutěže určil splnění a přeplnění výrobního plánu a určených norem na snížení nákladů a zvýšení pracovní produktivity, zlepšení kvality výrobních výstupů, boj proti absentérství a zmetkovitosti výrobků, redukci nákladů a dosažení příkladné pracovní disciplíny.¹²⁹ Zodpovědnost za realizaci a průběh soutěže byla delegována na odbory. Nařízení Strany ohledně role odborů vyjasnila zmatek, který

125 RUSSEL John, *The role of socialist competition in establishing labour discipline in the Soviet working class 1928 – 1934*, str. 171.

126 STALIN J. V., *Emulation and labour enthusiasm of the masses*, str. 114 – 117. Dostupné na: <https://www.marxists.org/reference/archive/stalin/works/1929/05/11.htm>.

127 Tamtéž, str. 114–117.

128 Zodpovědnost za materiální a finanční odměny a ceny za soutěžení mělo vedení podniků. Viz: RUSSEL John, *The role of socialist competition in establishing labour discipline in the Soviet working class 1928–1934*, str. 182.

129 Tyto úkoly byly typické také pro československé podniky a závody, které si jejich splnění často ukládaly jako cíl celozávodních či celopodnikových socialistických závazků. Příkladem mohou být celozávodní závazky závodu ČKD Stalingrad z 50. let, např. Celopodnikový závazek ČKD Stalingrad na I. čtvrtletí roku 1958 na počest 10. výročí Vítězného února viz SOA Praha, fond: ČKD Praha, závod Stalingrad, NAD 2235, karton 242, socialistické soutěžení a závazky.

doposud panoval ohledně zodpovědnosti za průběh socialistické soutěže. Socialistické soutěžení pak bylo později označeno za nejdůležitější úkol odborů.¹³⁰ Samotná soutěž měla být lépe organizovaná, měly být jasně definovány její úkoly a cíle – splnění či přeplnění plánu, splnění či přeplnění norem pro zvýšení kvality zboží apod.¹³¹

Stalinův článek nepřímou odhalil poměrně přehlížený znak soutěžení, a totiž to, že cílem soutěže nebylo pouze vyzdvihnout ty nejlepší pracovníky, pracoviště a závody, ale také odhalit ty nejhorší. Odhalení nejlepších a nejhorších patřilo zejména v prvních letech socialistického soutěžení k žádaným výsledkům soutěže. Zatímco ti v popředí byli odměňováni, ti zaostávající byli čelili sankcím a represím. Odhalení rozptylu ve výkonu účastníků soutěže vstupovalo i do debaty ohledně stanovování norem.¹³²

Během roku 1929 se z původně separátních údernických kampaní vyvinulo hnutí masové údernické práce a socialistické soutěže. Údernické brigády postupně zakořeňovaly po celé zemi. Bylo vyhlášováno stále více výrobních soutěží. Zavedení sedmihodinového pracovního dne a nové techniky se stalo impulsem pro hledání nových forem práce, Strana pod vedením Stalina vyhlásila spolu s prvním pětiletým plánem jako jeden z hlavních cílů zlepšení pracovní disciplíny.¹³³ Socialistické soutěžení bylo vnímáno také ve spojení s třídním bojem, neboť dělníci, kteří nevyjadřovali kladný vztah k soutěžení či novým formám práce, byli označováni za zpátečníky a velmi často také za třídní nepřátele. Často byli touto nálepkou hanobeni dělníci, kteří nesouhlasili se zvyšováním norem či si stěžovali nebo pouze upozorňovali na nedostatky v pracovním procesu jako bylo např. nedostatek pracovních pomůcek či ochranného oblečení.¹³⁴

Navzdory masové mediální kampani a stranickým prohlášením však soutěž nebyla všemi dělníky přijímána kladně, v praxi se ukazovalo, že mnoho dělníků o ní vůbec nic neví, lhostejní zůstávali i mnozí členové Komsomolu nebo komunistické strany na lokální úrovni či v závodě, běžně se stávalo, že v rámci jedné továrny bylo vytvořeno pouze několik údernických brigád, jejichž členy bylo jen několik dělníků. Mezi jednotlivými

130 RUSSEL John, *The role of socialist competition in establishing labour discipline in the Soviet working class 1928–1934*, str. 177. Také v československém prostředí byly za organizaci a realizaci soc. soutěže primárně zodpovědné odbory. Více info viz kapitola Organizace socialistického soutěžení.

131 SIEGELBAUM Lewis H., *Stakhanovism and the politics of productivity in the USSR 1935–1941*, str. 41–43.

132 RUSSEL John, *The role of socialist competition in establishing labour discipline in the Soviet working class 1928–1934*, str. 179.

133 Tamtéž, str. 166.

134 Tamtéž, str. 213.

závody existovaly obrovské rozdíly z hlediska angažovanosti v socialistické soutěži – např. v srpnu 1929 byl podle šetření v moskevských závodech rozptýl účastí dělníků na soutěži 7–89 %!¹³⁵

Podle Siegelbauma lze proces socialistické soutěže po roce 1929 popsat slovem „byrokratizace.“ Ačkoliv situace nevypadala tak, že by všechny iniciativy na zlepšení situace v průmyslu byly diktovány „seshora“, staly se pouze ty, které centrální orgány považovaly za vhodné, součástí kampaní socialistické soutěže. Pod zástěrkou publicity do těchto kampaní vstupoval tisk. Vzhledem k tomu, že jako stimuly byly používány finanční a materiální odměny, nabyla vrcholné důležitosti otázka metodiky kalkulace úspor vešlých ze soutěže a hlavně kdo bude kvalifikován na úderníka. Nehledě na množství článků, které na tato témata byly napsány, konečnou rozhodovací pravomoc v těchto otázkách měl podnikový management, odbory a příslušný stranický výbor. organizace vypadala tak, že úkolem odborů bylo soutěž zorganizovat a zaznamenávat její výsledky. Management podniku měl být celému procesu nápomocen a orgány strany celý proces dozorovaly. Tak byla dle Siegelbauma vytvořena trojitá aliance, jejímž hlavním cílem bylo přehánět a nadhodnocovat rozsah a úspěchy, které byly v soutěži dosaženy.¹³⁶ Navzdory výtce strany proti tomu, aby se soutěž stala podvodnou proklamací bez skutečné účasti mas, to bylo přesně to, co všechny zúčastněné instituce svým jednáním a konáním činily, a to z toho důvodu, že byly pod dvojitým tlakem. Za prvé byly pod tlakem centra na šíření soutěže, za druhé čelily tlaku zdola, jehož cílem bylo zlepšit nefungující procesy.¹³⁷

Pro vedení závodů byla soutěž často obtěžující záležitostí, neboť ji vnímali jako určitou formu kontroly. Na druhou stranu ji podnikový management dokázal i vhodně zneužívat, a to v případě, kdy bylo třeba obejít zákaz povinných přesčasů daný legislativně či zajistit zpracování neočekávaně dodaného množství materiálu. Management podniků se tedy brzy naučil s fenoménem socialistické soutěže zacházet tak, aby pro ně byla co

135 RUSSEL John, *The role of socialist competition in establishing labour discipline in the Soviet working class 1928–1934*, str. 195.

136 Nejlepším příkladem byla kampaň doprovázející tzv. Leninist enrolment neboli zápis dělníků do údernických brigád, která se uskutečnila v lednu – březnu 1930 pod heslem „Not one Party/Komsomol member outside the shock brigades.“ (překlad: Žádný člen Strany/Komsomolu mimo údernické brigády) Tato kampaň zahrnovala kvóty stanovené odbory a stranickými organizacemi, které byly rozepsány pro každý region a odvětví průmyslu. Po skončení této kampaně bylo na seznam úderníků přidáno 1,5 mil dělníků. Ačkoliv mnoho organizací bylo následně potrestáno za „honění se za čísly“ a realizaci „falešného“ údernictví, stal se počet dělníků angažovaných v socialistické soutěži a údernictví důležitým měřítkem pro hodnocení aktivity strany a odborů. Viz SIEGELBAUM Lewis H., *Stakhanovism and the politics of productivity in the USSR 1935–1941*, str. 45.

137 Tamtéž, str. 44.

nejméně znepríjemňující událostí nabízející příležitost ke kontrole či intervenci ze strany nadřízených odborových či stranických orgánů. Na druhou stranu byla zneužívána, pokud management podniku potřeboval zmobilizovat pracovní sílu či formou vhodného typu soutěže dosáhnout určité výhody.¹³⁸

Konkrétní podoba socialistické soutěže byla výsledkem kompromisu – výměnou za titul úderníka a poskytnutí privilegií dosáhly závodní výbory a stranické organizace schválení soutěže jako integrální a trvalé součásti sovětské průmyslové kultury. Začlenění dělníků, kteří ve srovnání s úderníky neuspěli či nesplnili stanovené cíle bylo důkazem toho, že kvantita byla upřednostněna před kvalitou. Dosažený kompromis však měl své limity. Navzdory inkluzi méně úspěšných a výkonných dělníků se nepodařilo zcela eliminovat odpor vůči soutěži a údernictví, který byl často dáván najevo formou fyzických útoků a které jako kriminální činy řešil Nejvyšší soud SSSR.¹³⁹

Důležitost socialistického soutěžení a jeho stěžejního komponentu – údernictví – ležela především v její roli prostředníka stimulace a všeobecné akceptace nového průmyslového pořádku zaměřeného primárně na proces výroby a její výsledky než na zlepšování životních a pracovních podmínek dělnictva a hájení jejich zájmů – toto tvrdí Russell!!! Jednalo se o politický úkol spojený se Stalinovou myšlenkou superindustrializace Ruska jako hlavního programu prvního pětiletého plánu a klíčem k jeho splnění bylo zvýšení pracovní disciplíny sovětského dělnictva a jeho pracovní mobilizace, bez níž nebylo možné pomýšlet na růst sovětské ekonomiky. Významným rokem byl rok 1930, v němž došlo k masivnímu nárůstu údernictví a během něhož se množství úderníků skoro ztrojnásobilo, přičemž jejich zastoupení v dělnické třídě se oproti předchozím letům zdvojnásobilo z 28 % na 59 %. K tomuto růstu došlo především díky akci tzv. Leninova náboru úderníků během ledna až února 1930, kdy se k údernictví přihlásilo zhruba milion dělníků. Na rozdíl od přívalu zápisu úderníků na konci roku 1930, jehož motivem byly především materiální výhody, byl hromadný nárůst úderníků na začátku roku 1930 řízen nemateriálními stimuly.¹⁴⁰

138 SIEGELBAUM Lewis H., *Stakhanovism and the politics of productivity in the USSR 1935–1941*, str. 45.

139 Tamtéž, str. 45–46.

140 RUSSEL John, *The role of socialist competition in establishing labour discipline in the Soviet working class 1928–1934*, str. 238–239.

5.5. Stachanovci ve službách zrychlené industrializace

Dle Siegelbauma může být vznik fenoménu stachanovství na podzim 1935 správně pochopen pouze na základě existence procesu rychlé industrializace SSSR a kolektivizace venkova. Stachanovské hnutí je produkt těchto společenských změn stejně jako militarizace práce a mobilizaci pracovních sil prostřednictvím socialistické soutěže a uchopení této iniciativy a nakládání s ní ze strany dělníků a vedení závodů stejně jako technologický a organizační rozvoj v klíčových odvětvích sovětského průmyslu.¹⁴¹

Období druhého pětiletého plánu se neslo v duchu techniky a technologie. „*Toto je náš hlavní úkol,*“ prohlásil Stalin na lednové schůzi ústředního výboru strany.¹⁴² Úkolem bylo, aby dělníci získali takové znalosti, které jim umožní ovládat technologii tak, aby SSSR dohnal a předešel vyspělé kapitalistické státy.¹⁴³ Důraz na schopnost v používání technologií zcela jasně odkazovala na teorii vědeckého managementu, kterou prosazoval Centrální institut práce pod vedením Aleksee Gasteva, který byl považován za největšího sovětského zastánce metod Fredericka Taylora. Metody taylorismu tak byly aplikovány do socialistické soutěže a staly se její důležitou součástí.¹⁴⁴

Stalinovo pojetí soutěže kladlo důraz především na racionalizaci výrobního procesu a zvýšení produktivity práce, uplatňování a šíření technických inovací a rozvoj individuální soutěže. Tato individualizace byla novým prvkem v soutěži, neboť do této doby převažovala její kolektivní forma. Znalost technické expertizy, samostatnost a schopnost si organizovat práci se staly novými atributy hnutí, jemuž díky svému výkonu v srpnu 1935 propůjčil název donbaský horník Alexej Stachanov.¹⁴⁵

V souvislosti s důrazem na technickou mistrnost a praktické ovládnutí pracovních nástrojů a moderních strojů jako podmínky pro dosahování vynikajících pracovních výsledků patřilo mezi privilegia oceněných úderníků jejich přiřazení k lepším strojům či

141 SIEGELBAUM Lewis H., *Stakhanovism and the politics of productivity in the USSR 1935–1941*, str. 16.

142 Již za první pětiletky fungovaly tzv. factory training school (FZU). Jednalo se o čtyřleté především technické obory, jejichž absolventi posléze buď pokračovali v dalším studiu, nebo nastoupili na vyšší administrativní či technickou pozici. Toto studium tak na jedné straně přispělo k rozšíření technického vzdělání mezi pracovníky, na druhé straně zanechávalo v závodech masivní nedostatek kvalifikovaných dělníků. Od roku 1933 tak byla délka studia FZU zkrácena na šest až deset měsíců. Více info viz SIEGELBAUM Lewis H., *Stakhanovism and the politics of productivity in the USSR 1935–1941*, str. 21.

143 Tamtéž, str. 21.

144 RUSSEL John, *The role of socialist competition in establishing labour discipline in the Soviet working class 1928–1934*, str. 358.

145 Tamtéž, str. 358.

poskytnutí technické asistence tak, aby byly schopni své výkony dále zvyšovat. Jelikož však zdroje nepostačovaly na pokrytí všech dělníků, vznikaly i mezi úderníky četné rozdíly. Začaly se tak objevovat tituly „hrdina údernictví“, „mimořádně pokročilý úderník“ apod. Došlo také k oceňování medailemi, jako např. Řád Rudého praporu práce či Leninův řád.¹⁴⁶ Formy socialistické soutěže stále více směřovaly k individualizaci a také ke zvládnutí techniky – technická mistrnost se stala znakem nově příchozí etapy Izotovismu¹⁴⁷ a Stachanovismu.¹⁴⁸

Alexej Stachanov byl třicetiletý horník s osmiletou praxí práce v dolech, působil na Donbase v dole Irmino, který v roce 1935 dosáhl rekordu v množství vyrubaného uhlí. Důležitým aspektem jeho rekordu nebyla pouhá síla, ale také technické dovednosti a organizace práce. Jeho průměrná produktivita práce byla 10 tun uhlí za směnu, přičemž norma byla 6,5 tuny. Svého pověstného rekordu však dosáhl za podmínek, které mu byly vytvořeny na míru. Za takových podmínek se pověstným stachanovcem mohl stát kdokoli jiný, nicméně volba padla právě na Stachanova. Pro jeho rekord mu byla zajištěna speciální směna za ideálních podmínek. K rekordu byla zvolena noční směna, a to z toho důvodu, aby se zabránilo diverzním akcím ze strany kulaků a dalších nepřátel soutěže a údernictví.¹⁴⁹

Výsledkem bylo 102 vytěžených tun uhlí za směnu. Stachanov tak vytvořil světový rekord v produktivitě,¹⁵⁰ čehož důležitost byla především politická. Stachanov se okamžitě objevil na nástěnce cti, byl mu vyplacen bonus ve výši jeho měsíčního platu, byl mu přidělen byt, který byl vybaven telefonem a nábytkem. Místní stranický výbor v Doněcku

146 SIEGELBAUM Lewis H., *Stachanovism and the politics of productivity in the USSR 1935–1941*, str. 50.

147 Prvním známým úderníkem podle nového pojetí pracovní výkonnosti byl Nikita Izotov, horník z dolu Gorlovka na Donbase, o němž napsala v květnu 1932 článek Pravda, v němž vysvětloval, jak dokázal překročit stanovenou výrobní normu o 400 – 500 %. Nebylo to jen jeho silou, ale především tím, že dokonale porozuměl tomu, jak funguje jeho sbíječka a díky tomu se ji naučil lépe a efektivněji používat. Izotov byl hojně propagandisticky využíván jako dělník, který se díky technologickým znalostem naučil ovládat své pracovní náčiní a byl tak schopen dosahovat vynikajících výsledků. Navíc Izotov předával své znalosti dále a školil další dělníky, kteří se stali jeho žáky. Během dvou měsíců vyškolil dvacet horníků. Později s nimi vytvořil pracovní skupinu. Izotov za své zásluhy získal osobní vůz a byl odeslán na studia na Průmyslové akademii, posléze začal studovat důlní management. Stal se příkladem dělníka-manážera, což byla kombinace v tehdejší SSSR stále vzácná, tzv. izotovitů bylo v leningradských strojírenských závodech do konce ledna 1934 jen 718. Více info viz RUSSEL John, *The role of socialist competition in establishing labour discipline in the Soviet working class 1928–1934*, str. 367.

148 SIEGELBAUM Lewis H., *Stachanovism and the politics of productivity in the USSR 1935–1941*, str. 52.

149 Tamtéž, str. 63–64.

150 Jeho rekord byl záhy překonán jeho kolegy Diukanovem a Kontsedalovem, kterým k tomu byla také vytvořena speciální směna. Viz: SIEGELBAUM Lewis H., *Stachanovism and the politics of productivity in the USSR 1935–1941*.

vydal rezoluci, podle níž ti, kteří budou hanobit Stachanův rekord, budou považováni za nepřátele lidu.¹⁵¹ Tištěná média se okamžitě chopila propagace rekordu Alexeje Stachanova. Otázkou však zůstává, proč byl adorován pouze Stachanov, když již před ním i po něm jiní horníci překonali dosud platné rekordy. Siegelbaum ve své knize tvrdí, že to bylo zásluhou lidového komisaře pro těžký průmysl Ordžonikidzeho, který dokonce ještě před tím, než Stachanov dosáhl onoho pověstného rekordu, instruoval ekonomické oddělení stranického listu Pravda, aby mezi pracující třídou našli „nové lidi,“ ke kterých by mohli být vytvořeni sovětské hrdinové práce. A tak již 8. září začala Pravda na svých stránkách pod heslem „Od soutěže jednotlivců k masové soutěži“ volat po masovém hnutí mezi donbasskými horníky. O dva dny později použila Pravda termín „stachanovské hnutí“, v jehož rámci připomínala i další rekordní výsledky jiných horníků.¹⁵²

V Československu byly v období budovatelského socialismu v závodech často vyhlášovány tzv. měsíce údernické práce. Například v závodu Stalingrad podniku ČKD byl v roce 1950 takovým měsícem vyhlášen únor, a to na počest 2. výročí Vítězného února. Iniciátorem měsíce údernické práce byla slévárna oceli, postupně se k ní ale začaly přidávat i další provozy. Funkcionáři ROH a vedoucí výrobních úseků a pracovišť byli pověřeni rozpracováním jednotlivých úkolů na každé pracoviště a každého pracovníka, aby každý věděl, jaké úkoly před ním stojí. Jak ale bylo uvedeno v článku propagujícím tuto akci v podnikovém časopise Norma, dělníci, mistři a úředníci „*by měli více přemýšlet o své práci, aby socialistická soutěž a údernictví dostalo správný směr a dosahované výsledky nevznikly dřinou, ale přemýšlením, zlepšovacemi návrhy, účelným uspořádáním práce, plným využitím pracovní doby, strojů a zkrátka svým socialistickým poměrem k práci. Proto nesprávné chápání tohoto hnutí je tam, kde vzniká následkem nadměrného vypětí sil na jedné straně a na druhé hlubokým klesáním jakosti výrobků.*“¹⁵³ Toto pojetí údernické práce navazuje na sovětský vzor stachanovství, v němž nebyla dominantní pouze síla, ale organizace práce, technická úroveň výroby a schopnost správně ovládat stroje a svěřené pracovní náčiní. Koneckonců i výše zmíněný Alexej Stachanov dosáhl svého rekordu nikoliv pouze díky fyzické síle, ale díky na míru vytvořeným podmínkám spočívajícím v organizaci práce a koordinaci úkonů. Jeho předchůdce Izotov pak svých výkonů dosahoval díky mistrnému zvládnutí manipulace se sbíječkou.

151 SIEGELBAUM Lewis H., *Stakhanovism and the politics of productivity in the USSR 1935–1941*, str. 71.

152 Tamtéž, str. 73.

153 SOA Praha, fond: ČKD Praha, závod Stalingrad, NAD 2235, karta 242, Norma, podnikový časopis závodu ČKD Stalingrad, rok 1950, ročník II., číslo 2, str. 9.

Stachanovské hnutí je třeba chápat v kontextu kultury stalinismu, v níž sovětská společnost nebyla orientována na přítomnost, ale na budoucnost – přítomnost vytvářela podmínky a sloužila k vytvoření socialistické společnosti. Podle Stalina se tato nová společnost vyznačovala vysokou produktivitou práce, mnohem vyšší než v kapitalismu. Z toho důvodu představovalo stachanovské hnutí sílu a zdroj další konsolidace socialismu. Vzhledem ke svému napojení na expertizu a technické dovednosti, měli se stachanovci stát avantgardou dělnické třídy, která po jejich vzoru vstoupí ze socialismu do komunismu, jenž se bude vyznačovat vysokou technickou a kulturní úrovní dělnické třídy. Další důležitou podmínkou vstupu do komunismu bylo zlepšení materiálních podmínek dělnické třídy. Stachanovci jako avantgarda se proto jako první těšili materiálních i jiných požitků, jimiž byli odměňováni za své výkony a motivováni k dalším.¹⁵⁴ Idea stachanovce se stala příkladem nového sovětského člověka, resp. socialistického člověka. Tento nový ideologický konstrukt byl důležitým stabilizačním prvkem v období politické a sociální nestability.¹⁵⁵

Heroická práce měla možnost být demonstrována na gigantických stavbách socialismu jako byla například výstavba Magnitogorsku.¹⁵⁶ Nedostatek techniky a technologií a nutnost dodržení termínů (z technických nebo povětrnostních důvodů) činila z údernictví způsob, jak vyřešit situaci. V takovýchto podmínkách bylo váhání či odmítnutí účastnit se soutěže často vykládáno jako forma politické opozice. V dolech nebo na stavbách průmyslových závodů, kde byl největší výskyt úderníků, byl na druhé straně také nejčastější výskyt sankcí proti těm, kteří zůstávali pozadu. V továrnách byla situace jiná – individuální heroický výkon nebyl schopen vykompenzovat nedostatky průměrného dělníka. V samotné výrobě nebyla ani tak potřeba heroická práce, jako strojové vybavení a zavedení adekvátních výrobních technologií. Jak si již v této době všimli zahraniční pozorovatelé, sovětské dělníky byli lepší v postavení závodu než v zajišťování jeho provozu. Příkladem toho byla továrna na traktory ve Stalingradu, která za rychlost své výstavby obdržela Rudý prapor, ale v níž trvalo dva roky dosáhnout plánované výrobní kapacity 144 traktorů denně.¹⁵⁷

154 RUSSEL John, *The role of socialist competition in establishing labour discipline in the Soviet working class 1928–1934*, str. 212.

155 Tamtéž, str. 213.

156 Tématu výstavby Magnitogorsku se věnuje publikace Stephen Kotkina viz: KOTKIN Stephen, *Magnetická hora. Stalinismus jako civilizace*. Academia: Praha, 2022.

157 RUSSEL John, *The role of socialist competition in establishing labour discipline in the Soviet working class 1928–1934*, str. 303

Investice do stachanovství byly jednak motivovány legitimizací zvyšování norem, jednak ospravedlnění vyvíjeného tlaku na podniky a jejich management, které se participací ve stachanovství podřizovaly oficiální politice. Z propagandistického hlediska se jednalo o utvrzení přijetí nové politiky dělnickými masami a vítězství socialismu. Velmi významným a často opomíjeným aspektem stachanovství je to, že díky tomuto fenoménu došlo k socializaci mnoha dělníků, často rolnického původu, do městské dělnické třídy. Stachanovství vytvořilo určitý model chování, který byl sovětskou společností vnímán jako vzor pro ostatní dělníky, neboť stachanovství nebylo spojeno pouze s rekordními pracovními výkony, ale také se vzdělaností, kulturností a řádným osobním životem.¹⁵⁸

Po 2. světové válce přetrvával étos stachanovství, ale celková nálada se již proměnila. Heroická práce, ačkoliv byla stále oficiálně oslavována, již ve společnosti přestala vzbuzovat tak bezmezné nadšení. Ve 2. polovině 50. let se navíc do popředí uvažování o pracovní produktivitě dostala otázka vědeckotechnické revoluce, která již nevycházela z teorie hrdinské práce ve smyslu individuálního či skupinového dosahování rekordů, ale akcentovala uspořádání výrobního procesu dle posledních poznatků vědy a vybavení pracovišť nejnovější technikou. Stěžejním atributem dělníka přestala být jeho fyzická síla a do popředí se dostala otázka kvalifikace a schopnosti ovládat nejmodernější technické přístroje a optimálně organizovat a plánovat pracovní proces. Důsledkem nového pojetí práce byl pokles významu socialistické soutěže a jejích forem, a to především mezi manuálními dělníky.¹⁵⁹

Stachanovské hnutí bylo součástí tzv. hrdinského věku 30. let. Toto období lze označit za věk hrdinů-titánů-bohatýrů. Tato etapa byla součástí epochy socialistického realismu, které rámuje období celých 20. a 30. let. Ideologicky byl postaven na protikladech a na „výrazném interním a externím konfliktu – mezi dobrem a zlem, pokrokem a zpátečnictvím, starým a novým světem, živelností a uvědoměním.“¹⁶⁰ Tímto prizmatem lze nahlížet i údernické a stachanovské hnutí a socialistickou soutěž, které v principu reprezentovaly nový svět, rozchod s minulostí, jejich prostřednictvím docházelo k vytvoření tzv. nového socialistického člověka. Tento atribut však v poválečném období chyběl. Kontrast dobra a zla byl nahrazen „bojem mezi dobrým a lepším a mezi lepším a

158 SIEGELBAUM Lewis H., *Stakhanovism and the politics of productivity in the USSR 1935–1941*, str. 147.

159 Tamtéž, str. 147.

160 SCHMARC Vít, *Země lyr a ocele. Subjekty, ideologie, modely, mýty a rituály v kultuře českého stalinismu*, str. 260.

skvělým.¹⁶¹ V tomto boji však revoluční pracovní výkony neměly místo.¹⁶² V poválečné sovětské společnosti se sice kult hrdinů ještě uměle udržoval, neměl však již takovou váhu a ve společnosti více nerezonoval. Z toho důvodu nebylo již ve společnosti pro stachanovství místo a tento fenomén zvolna zanikl. Socialistická soutěž pokračovala dále, nicméně již ve změněných podmínkách a posléze byla formována s ohledem na myšlenky tzv. vědeckotechnické revoluce.

5.6. Vliv soutěžení na zvýšení produktivity práce

V Sovětském svazu zůstával rozpor mezi individuálním výkonem a komplexním zvýšením produktivity práce trvalým znakem celého stachanovského hnutí. Vedení podniků bylo zvyklé na nutnost přijímání nařízení z centra, ať už se týkaly implementace nových technologií nebo organizačních změn. Byli dokonce zvyklí i na časté personální změny. Zpočátku navíc ani nevěděly, jak nový fenomén stachanovství vnímat, neboť dle jejich zkušeností se mohlo jednat jen o další kampaň v řadě, která časem pomine.¹⁶³

SSSR ještě v roce 1937, tj. dva roky po vzniku fenoménu stachanovství a více než 25 let po akci subbotníků, kteří odstartovali údernické hnutí a s ním spojenou soutěž, řešil nedostatečnou produktivitu práce a disciplínu dělníků. Například míra absencí zaznamenaná v roce 1937 byla vyšší než v roce 1932. Na pracovní disciplínu měla vliv celková ekonomická situace v SSSR, který ještě na konci 30. let bojoval s nedostatkem pracovních sil. Špatná situace panovala především v těžebním průmyslu, kde si vedení podniků stěžovalo, že propustí-li někoho za neodůvodněné absence či jiné kázeňské prohřešky, najde si hned druhý den práci ve vedlejšímu dole. V roce 1938 se tuto situaci snažil řešit Lidový komisař pro těžký průmysl Lazar Kaganovič nabízením pětiletých

161 SCHMARC Vít, *Země lyr a ocele. Subjekty, ideologie, modely, mýty a rituály v kultuře českého stalinismu*, str. 260.

162 Existuje teze, podle níž po 2. světové válce došlo mezi centrem a společností k uzavření tzv. Velké úmluvy. Po konci války celková idea šťastného života smetla revoluční étos spolu s živelnými a agresivními veliteli a plamennými hrdiny. Tyto prototypy byly nahrazeny ideálem schopného organizátora a výkonného řídicího pracovníka. Válečné pracovní nasazení je nahrazeno pragmatickými cíli produkce a lepším řízením, docházelo k přerodu revoluční síly v konzervativní establishment. „Kult stachanovců, hrdinných letců a polárníků byl nahrazen absolventy technických institutů, průmyslovými úředníky“ a schopnými a loajálními pracovníky. Ideál odosobněného hrdiny socialistické práce, jehož oficiální motivací bylo politické uvědomění, je nahrazen spolehlivým a oddaným pracovníkem, jehož hlavní motivací je kariéerní vzestup a materiální zabezpečení, přičemž blahobyt se stává příslibem lepší budoucnosti. Ustupuje askeze a do popředí se dostává žízeň po životě. Více info viz DUNHAM Vera, *In Stalin's time. Middleclass Values in Soviet fiction*, str. 13 a SCHMARC Vít, *Země lyr a ocele. Subjekty, ideologie, modely, mýty a rituály v kultuře českého stalinismu*, str. 265–267.

163 SIEGELBAUM Lewis H., *Stakhanovism and the politics of productivity in the USSR 1935–1941*, str. 75.

pracovních smluv s garantovaným bonusem za její dodržení. Vysokou fluktuaci dělníků se tím však podařilo vyřešit jen částečně. Objevovaly se problémy s pracovní kázní či řádným nevyužíváním pracovní doby. Situaci v moskevském závodě na elektronické zboží Elektrozavod popisoval její pracovník následovně: „*Během dne nekonečný proud lidí proudí chodbami závodu, kolem obchodů a na schodišťové šachty. Na chodbě Elektrozavodu jsou směňovány knihy a prodávána zmrzlina.*“¹⁶⁴

Největší problém byl s udržení pracovního výkonu během celého průběhu soutěže, protože počáteční nadšení bylo často vystřídáno vystřízlivěním až rezignací. Také dobré výsledky soutěže ve smyslu snížení míry absencí a zvýšení produktivity práce byly velmi proměnlivé a velmi často docházelo k výkyvům způsobeným zejména stále probíhajícím procesem urbanizace a industrializace, kdy do závodů přicházeli rolníci z venkova, jejichž adaptace na tovární způsob práce nebyla vždy bez problémů.¹⁶⁵

Mnohem větší dopad na celkovou produktivitu práce měly aktivity vedoucí ke zvyšování kvalifikace dělníků. Vládní výnos ze 30.6.1932 uložil povinnost složit technické zkoušky pro všechny dělníky, kteří obsluhovali složité stroje. Kromě kurzů vedoucích k absolvování tohoto technického minima byly v mnoha závodech otevírány i tzv. školy pro nově příchozí, v nichž byli nově nastoupivší dělníci školeni. Na tento trend navazovala i iniciativa Komsomolu, jehož členové v závodech na Urale představili v březnu 1933 tzv. veřejnou technickou zkoušku, na níž se dělníci připravovali formou kurzů v závodech, kde pracovali. Do konce června 1933 složilo tuto zkoušku v závodech na Urale zhruba 3000 dělníků, následně se tato forma vzdělání rozšířila do dalších závodů po celé zemi. Do konce roku 1934 ji složilo zhruba 180tis leningradských dělníků.¹⁶⁶

K předávání zkušeností mezi dělníky stachanovci sloužily v Sovětském svazu tzv. stachanovské školy, které byly zřizovány hospodářskými pracovníky a odborovými funkcionáři závodu. Prostřednictvím besed, přednášek a patronací zkušených úderníků nad dělníky bylo cílem těchto škol zdokonalit a zvýšit vědomosti a dovednosti dělníků a šířit mezi nimi zkušenosti úderníků.¹⁶⁷ Obdobou těchto škol v Československu byly tzv. závodní školy práce. Tato škola byla například v roce 1949 otevřena v národním podniku Koh-i-

164 SIEGELBAUM Lewis H., *Stakhanovism and the politics of productivity in the USSR 1935–1941*, str. 260–261.

165 Tamtéž, str. 261.

166 RUSSEL John, *The role of socialist competition in establishing labour discipline in the Soviet working class 1928–1934*, str. 369.

167 SOA Praha, fond: ČKD Praha, závod Stalingrad, NAD 2235, karton 242, Norma, podnikový časopis závodu ČKD Stalingrad, rok 1950, ročník II., číslo 2, str. 13.

noor ve Vršovicích. Dle článku v Rudém právu, který o škole referoval, se zde dělníci učili „*technickému kreslení, počtům, technologii a čtení výkresů. Z prvního běhu vyšlo dvacet jedna pracujících, kteří zvýšili výrobu a tím i svoje výdělky. Tři nejnadanější soudruzi byli posláni do státního kurzu pro přípravu na vysoké školy. Ostatní pracují jako mistři a vedoucí oddělení nebo jsou mezi nejlepšími pracovníky závodu.*“¹⁶⁸

Ačkoliv v průběhu soutěžení zvítězil manažerský přístup, celkový ekonomický efekt soutěžení byl kontroverzní, neboť zvyšování norem a snižování sazeb bylo kompenzováno nutností vyvažovat požadavky na dělníky tak, aby došlo k eliminaci dělnických nepokojů a celkové nespokojenosti s pracovními podmínkami. Ačkoliv vlivem kampaní došlo ke krátkodobému zlepšení pracovní disciplíny a výkonnosti, v dlouhodobém horizontu musely být překonávány problémy s absentérstvím, kvalitou výrobních výstupů a fluktuací pracovní síly, tedy problémy, které se staly trvalým rysem sovětské ekonomiky.¹⁶⁹

5.7. Shrnutí

Dělnické sociální prostředí, v němž soutěžení vzniklo a posléze bylo centrálními orgány státu a strany modifikováno a řízeno, bylo značně roztržité. První skupinu tvořili rolníci, kteří přicházeli do továren z venkova jako uvolněná pracovní síla po kolektivizaci. Tito dělníci byli nekvalifikovaní, politicky negramotní a dezorientovaní radikální změnou, která se odehrála v jejich životě. Zkušenější dělníci a nadřizení s nimi jednali s opovržením, jejich pracovní morálka byla často špatná, do práce chodili pozdě, ničili stroje a výjimečně nebyly případy výtržnictví vůči nadřizeným a úderníkům. Socialistické soutěžení bylo částečně zacíleno na nápravu těchto dělníků, jejich socializaci v rámci dělnictva a naučení správné pracovní disciplíny. Ačkoliv tato skupina byla vnímána jako problematická, mnoho jejich příslušníků bylo ochotno pracovat přesčas a působit ve fyzicky namáhavých pracovních pozicích. Paradoxně se z ní díky soutěži rekrutovalo mnoho stachanovců. Druhou skupinu tvořili kvalifikovaní dělníci, z nichž mnoho z nich mělo zkušenosti s dělnickou prací ještě za carského režimu. Tato skupina se vyznačovala vzájemnou sounáležitostí umocněnou vědomím jisté řemeslné zručnosti a umu. Dělníci z této skupiny dokázali držet při sobě a postavit se i proti svému předákovi nebo vedení závodu. Zároveň se cítili ohroženi záplavou nově příchozích dělníků z venkova a také

¹⁶⁸ *Rudé právo*, roč. 31–32, číslo 223, vydání 21.9.1951, str. 5.

¹⁶⁹ RUSSEL John, *The role of socialist competition in establishing labour discipline in the Soviet working class 1928–1934*, str. 373.

postupným zaváděním mechanizace a technologií do výroby. Ztělesněním jejich obav bylo zavedení výrobního pásu, který zvýšil poptávku po polokvalifikovaných dělnících. Třetí skupinou byla skupina mladých kvalifikovaných a polokvalifikovaných absolventů závodních učňovských škol a aktivistů Komsomolu, kteří stáli u zrodu socialistické soutěže a stali se průkopníky údernického hnutí.¹⁷⁰

Sovětská zkušenost ukázala, že údernictví či heroická práce ve smyslu schopnosti dosažení extrémního fyzického výkonu či dodržení či dokonce předstižení stanoveného termínu funguje pouze u určitého spektra činností, např. výstavba nového závodu, stavba silnic či železnic, práce v hornictví apod. V případě tovární výroby ale nemůže v dlouhodobém horizontu údernická práce suplovat nedostatečnou technologickou vybavenost výroby, zastaralý strojový park, špatnou organizaci výroby. Z toho důvodu se ve 30. letech mnoho soutěžních údernických brigád postupně reorientovalo od pouhého výkonu a množství produkce na řešení konkrétních výrobních problémů, mezi nimiž byla právě organizace práce, péče o stroje a pracovní náčiní, školení dělníků apod.

Důležitým milníkem v socialistické soutěži bylo zavedení materiálních stimulů na přelomu let 1931/1932, paradoxně v době ekonomické recese a s ní souvisejícího nedostatku – poskytnutí materiálních motivů a odměn dalo centru pravomoc jak formovat socialistickou soutěž, tak zasahovat do sociální struktury dělnictva, neboť materiální výhody poskytnuté oceněným dělníkům zvyšovaly jejich status. Zároveň to umožnilo centru alokovat zdroje do preferovaných odvětví a tím ovlivňovat celkovou situaci v průmyslu. Prostřednictvím kombinace morálních a materiálních stimulů a sankcí se centru podařilo v dělnické třídě eliminovat otevřenou opozici vůči vládnoucí politice a přimět tak většinu dělnictva k přizpůsobení se novému směru sovětské hospodářské politiky.¹⁷¹

Socialistické soutěžení bylo fenoménem, které se formálně a obsahově vyvíjelo a proměňovalo a jeho konkrétní podoba vždy závisela na aktuální politicko-ekonomické konstelaci. Navzdory tomu, že různé formy soutěže bezpochyby pomohly upevnit pracovní disciplínu a integrovat do dělnického prostředí miliony rolníků přicházejících z venkova v důsledku kolektivizace, nelze tyto úspěchy označit za trvalé, ba naopak. V kategoriích pracovní disciplíny charakterizované mírou absence, využitím pracovní doby a mírou zmetkovitosti byly výsledky soutěže nestabilní, přičemž bylo možné identifikovat úspěšné

170 SIEGELBAUM Lewis H., *Stakhanovism and the politics of productivity in the USSR 1935–1941*, str. 41–42.

171 RUSSEL John, *The role of socialist competition in establishing labour discipline in the Soviet working class 1928–1934*, str. 372.

období počátečního nadšení následované postupným opadnutím zápalu a návratem do původního stavu. Postupem času se objevily problémy s formalismem a „předstíranou soutěží“. Z hlediska rekordních pracovních výsledků reprezentovaných údernickým a stachanovským hnutím je problematická otázka původní nastavené úrovně norem. Ostatně, problematika výše norem se táhla celým obdobím praktikování socialistické soutěže a vzbuzovala mnoho vášní i odborných polemik. Problematickým byl i individualismus, který byl typický zejména pro stachanovské hnutí, neboť na jednu stranu docházelo k rekordním pracovním výkonům, na druhou stranu podniky jako celek a dokonce i celá ekonomika nebyly schopny splnit cíle pětiletého plánu. Sovětská zkušenost také dokládá, že nemateriální stimuly byly úspěšné pouze u omezeného množství pracovníků a fungovaly pouze krátkodobě, zatímco vyšších efektů dosahovalo zavedení finančních bonusů a materiálních odměn.

6. Socialistické soutěžení v Československu

Stejně jako v případě Sovětského svazu, kde byl proces vzniku a následné postupné institucionalizace a implementace soutěžení ovlivněn politickou a ekonomickou situací a sociální strukturou dělnictva, vycházelo i v Československu uchopení a funkce soutěžení z aktuální společenské situace. Ta byla výsledkem především protektorátní zkušenosti dělnictva a jeho rolí v osvobozovacím procesu na konci války.

6.1. Dědictví protektorátní minulosti

České průmyslové dělnictvo vstupovalo do poválečného období silně poznamenáno situací v Protektorátu. Funkce českých zemí jako hospodářského zázemí nacistického Německa vyžadovala disciplinovanou pracovní sílu, která byla schopna podávat stabilní pracovní výkony. Pro udržení sociálního smíru byla zavedena „*relativně velkorysá, zároveň však hojně propagandisticky využívaná sociální politika*“, a to zejména v klíčových oblastech průmyslu.¹⁷² Navzdory tomu však situace českého dělnictva za války nebyla jednoduchá a byla poznamenána tlakem na pracovní výkon, prodlužováním pracovní doby či všeobecným nedostatkem.¹⁷³ Na druhou stranu však u dělnických profesí, zejména v privilegovaném těžkém a zbrojním průmyslu, došlo během Protektorátu k opakovanému zvyšování platů, které byly ke konci války obohaceny o tzv. výkonovou klauzuli. Zvyšování mezd bylo realizované jako kompenzace růstu cen základních životních potřeb,¹⁷⁴ dále s ohledem na dorovnání platů v Říši a zrušení celní a devizové

172 ŠUSTROVÁ Radka, *Zastřené počátky sociálního státu. Nacionalismus a sociální politika v Protektorátu Čechy a Morava*. Argo: Praha, 2020. Dle Balcara měla sociální politika, zejména podle představa Reinharda Heydricha, vést ke zmírnění sociálních konfliktů a depolitizaci českého obyvatelstva. Mnohé podniky však realizovaly sociální politiku tzv. po vlastní ose, např. ČMS v roce 1940 postavila zaměstnaneckou ubytovnu v Praze, odsouhlasila výstavbu kantýn v závodech Libeň a Vysočany, stavbu sportoviště a podnikové zotavovny. Došlo k vylepšení sanitárních zařízení v dílnách a vybudování lékařských prací a ambulancí. V roce 1943 se podniky zapojily do realizace služby podnikových sociálních pomocnic. Viz BALCAR Jaromír, *Tanky pro Hitlera, traktory pro Stalina. Velké podniky v Čechách a na Moravě 1938–1950*, str. 182, 188–189.

173 Dělníci, tak jako ostatní obyvatelé Protektorátu, trpěli především špatnou zásobováním potravinami a spotřebním zbožím. Ke konci války byly problémem neustále se snižující přiděly potravin. Viz BALCAR Jaromír, *Tanky pro Hitlera, traktory pro Stalina. Velké podniky v Čechách a na Moravě 1938–1950*, str. 244.

174 Dle Balcara růst mezd nedokázal vyrovnat tempo růstu cen základních životních potřeb. Ostatně stížnosti na nízké mzdy a vysoké ceny tvořily jádro stížností českého dělnictva v průběhu Protektorátu. Viz BALCAR Jaromír, *Tanky pro Hitlera, traktory pro Stalina. Velké podniky v Čechách a na Moravě 1938–1950*, str. 237.

hranice a s postupující válkou jako motivace pro dělníky k podávání vysokého pracovního výkonu.¹⁷⁵

V období Protektorátu významně vzrostl počet zaměstnanců v průmyslu, a to asi o 50 %. Balcar uvádí, že k 31.12.1944 pracovalo v protektorátním průmyslu 1 026 709 osob.¹⁷⁶ Již v tomto období čelil průmysl nedostatku pracovních sil, a to zejména s ohledem na nucené pracovní nasazení v Říši a dále kvůli rostoucímu množství převážených zakázek z Německa do Protektorátu, což vedlo k mohutnění zejména zdejšího zbrojního průmyslu. Všeobecná pracovní mobilizace přiváděla do podniků často nekvalifikované a nekvalitní pracovníky, na jejichž výkon si vedení podniků často stěžovalo.¹⁷⁷ Ještě palčivějším byl problém s nedostatkem odborných kvalifikovaných pracovníků. Jejich náhrada nekvalifikovanými dělníky proměnila charakter osazenstva protektorátních podniků.¹⁷⁸ Do konce války převažovali nekvalifikovaní pomocní dělníci nad dělníky kvalifikovanými. Tuto situaci se mnohé podniky snažily řešit vlastním programem na zaučování a přeškolení dělníků, např. ČMS se v roce 1943 rozhodly zavést „*vlastní závod k přeškolení a výuce učňů*“.¹⁷⁹ I tak bylo ale pro zajištění provozu nezbytné přistoupit k nepopulárním opatřením jako bylo prodlužování pracovní doby či zavádění přesčasů.¹⁸⁰

Tlak na pracovní výkon dělníka byl citelný po celou dobu Protektorátu, ke konci války se ještě stupňoval. Prodlužování pracovní doby v kombinaci s povinnými přesčasy a špatnou vyživovací situací vedlo k přetěžování pracovníků, zvyšování jejich nemocnosti či celkovému vyčerpání. Německé úřady hlásily, že „*pracovní ochota se všeobecně snižuje a projevuje se do jisté míry pasivní postoj dělnictva. [...] Mezi dělnictvem je znát rostoucí*

175 Motivací pro zvyšování mezd ze strany okupační moci mohl být i tlak na podniky na zavádění moderních technologií. Nízká mzdová hladina byla typická pro meziválečnou čsl. ekonomiku a jednou z brzd zavádění výrobních inovací a technologií. Viz BALCAR Jaromír, *Tanky pro Hitlera, traktory pro Stalina. Velké podniky v Čechách a na Moravě 1938–1950*, str. 167–170.

176 Tamtéž, str. 140.

177 Například Českomoravské strojírný si stěžovaly na přidělování většinou tělesně slabých pracovníků, kteří nemohou v hutích konat těžkou práci. Dále se mezi nimi nacházelo velké množství nevyučených dělníků, kteří „bud' dosud nepracovali v dílně, a nebo vůbec nevykonávali ruční práci a nemají ani žádný talent.“ Viz BALCAR Jaromír, *Tanky pro Hitlera, traktory pro Stalina. Velké podniky v Čechách a na Moravě 1938–1950*, str. 145–146.

178 Tamtéž, str. 147

179 BALCAR Jaromír, *Tanky pro Hitlera, traktory pro Stalina. Velké podniky v Čechách a na Moravě 1938–1950*, str. 152.

180 Tyto nástroje však nebyly zaváděny plošně. Vedení některých závodů se dokonce vyslovovalo proti jejich zavedení, a to z důvodu poklesu produktivity práce v přesčasových hodinách a dále kvůli růstu mzdových nákladů, které byly spojeny s proplácením přesčasových hodin. Více info viz BALCAR Jaromír, *Tanky pro Hitlera, traktory pro Stalina. Velké podniky v Čechách a na Moravě 1938–1950*, str. 159.

*nervozita. [...] Vedení mnoha podniků si stěžuje na slabší a nepozornou práci jakožto důsledek stísněné nálady. Jinak probíhají práce normálně, pracovní disciplína se zvýšila, ale spíše pod tlakem psychické deprese a zastrašení než ze svobodného rozhodnutí.*¹⁸¹

Represe nacistické moci vedly k růstu odporu českého dělnictva, které se projevovaly i formou protestů a stávek. Ke konci války se původně zamýšlený sociální smír rozpadal a situace se vyostřovala.

Významným momentem v sebeidentifikaci českého dělnictva byl samotný konec války a činnost zejména průmyslového dělnictva v osvobozovacích bojích, kdy se prostřednictvím revolučních závodních rad chopilo správy továren a získalo vliv v jejich poválečném řízení. Do situace v podnicích také zasáhl proces tzv. národní očisty, do něhož se v prostředí průmyslových závodů zapojily právě dělníky vytvořené revoluční závodní rady. Dělnictvu se podařilo vytvořit obraz protektorátní viny, podle kterého dělnická vrstva společnosti obstála, zatímco jejich nadřízení ve vedoucích pozicích, vedení podniků, úřednictvo či buržoazie se morálně provinili spoluprací s nacistickým režimem.¹⁸² Sebepojetí dělnictva jako vykořisťované a zneužitě pracovní síly, jejíž vynucený pracovní výkon byl využit pro realizaci politiky okupantů, významně určilo společenskou roli a význam této skupiny do budoucna. Dělnická třída navíc zůstala preferovanou i v období panství lidové demokracie a později státního socialismu, což ji významně rozšířilo možnosti sociálního vyjednávání.¹⁸³

Sílu vyjednávání dělnické třídy, resp. průmyslového dělnictva, zmiňuje ve své knize „*Vyhrňme si rukávy, než se kola zastaví!*“¹⁸⁴ Peter Heumos. Motivem aktivizace dělnické třídy byl ve většině případů požadavek zachování dosavadních benefitů, zvýšení mezd či snížení norem nebo výrobního plánu. Heumos uvádí, že síla dělnické třídy se projevovала tím, že jí postupem času stačilo vynaložit čím dál tím menší úsilí pro prosazení svých požadavků. Pragmatismus dělnické třídy projevující se orientací na materiální a finanční problematiku nebyl v rozporu s jejich podporou socialismu, resp. v průběhu

181 BALCAR Jaromír, *Tanky pro Hitlera, traktory pro Stalina. Velké podniky v Čechách a na Moravě 1938–1950*, str. 250–251.

182 ŠLOUF Jakub, „*Takový socialismus nechceme!*“ *Kultura protestu průmyslového dělnictva v českých zemích v letech 1945–1968*, str. 48–49.

183 Analýzu kultury protestu a stávek průmyslového dělnictva v letech 1945–1968 podává ve své knize „*Takový socialismus nechceme!*“ *Kultura protestu průmyslového dělnictva v českých zemích v letech 1945–1968* Jakub Šlouf. Autor v této knize dokládá, že zejména průmyslové dělnictvo, které si bylo vědomé svého privilegovaného postavení, dokázalo i v období stalinismu prosazovat své požadavky.

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

dělnických protestů a stávek nebyl socialistický režim zpochybňován a nedocházelo ani k projevům antipatií vůči Sovětskému svazu jako tomu bylo například v NDR či Maďarsku.¹⁸⁵ Již v polovině 50. let, resp. po červnových stávkách po zavedení měnové reformy, došlo k odpolitizování dělnických stávek a odideologizování dělnických požadavků a protestů. Problémy na pracovišti a ve výrobě se začaly řešit praktickou cestou hledání příčin a možných řešení přímo na pracovišti a v závodě.¹⁸⁶

Nicméně komunikace na pracovišti a vztahy mezi vedením a dělníky prošly zásadní proměnou. Po zkušenostech s procesem národní očisty se proměnily vztahy mezi podřízenými a nadřízenými. Vedoucí pracovníci jen obtížně prosazovali svou autoritu a pro management podniků již nebylo dále možné komunikovat s dělníky formou prostého vydávání nařízení a příkazů, ale byli nuceni navrhovaná opatření se zaměstnanci složitě projednávat. S ohledem na protektorátní zkušenost bylo klasické kapitalistické řízení práce a výroby považováno za asociální a nekompatibilní s novým socialistickým pojetím práce a pracovních vztahů. Státu, jenž se již během prvních poválečných let stal dominantním zaměstnavatelem, resp. vedení továren tak chyběly efektivní nástroje, jak zvyšovat pracovní produktivitu¹⁸⁷ a disciplínu.¹⁸⁸ Šlouf uvádí, že poválečná těžební norma na jednu směnu představovala pouhých 58 % předválečné pracovní normy. S ohledem na stav dělnictva a omezenost pravomocí managementu v prosazování vyššího tempa práce došlo do konce roku 1948 ke zvýšení na pouhých 72 % produktivity práce ve srovnání s rokem 1937.¹⁸⁹ Tlak na zvyšování pracovní produktivity a výkonu byl dělnictvem vnímán jako návrat k zavrženým kapitalistickým metodám, naopak sníženou pracovní morálku dělníci vnímali jako jeden z výdobytků revoluce na jaře 1945 a prosazovali vůči snahám o zvýšení pracovního výkonu různé metody rezistence. Zároveň se však objevoval tlak dělnictva na zvyšování mezd. Společně s majetnickým vztahem dělníků k jejich závodům, vzešlým z jejich protinacistického boje a vznikem revolučních závodních rad, které přebíraly podniky

185 ŠLOUF Jakub, „*Takový socialismus nechceme!*“ *Kultura protestu průmyslového dělnictva v českých zemích v letech 1945–1968*, str. 42.

186 HEUMOS Peter, „*Výhrňme si rukávy, než se kola zastaví!*“ *Dělníci a státní socialismus v Československu 1945–1968*, str. 78.

187 Kritický stav hospodářství po konci války, zhroucení výroby a infrastruktury v mnoha oblastech, podvyživenost a špatný zdravotní stav dělnictva vedly k tomu, že v poválečné republice silně poklesla produktivita práce, došlo k růstu neomluvené absence na pracovišti a s ohledem na chaotickou situaci na trhu práce i fluktuaci zaměstnanců mezi podniky. Viz KALINOVÁ Lenka, *Společenské proměny v čase socialistického experimentu*, str. 80–81.

188 ŠLOUF Jakub, „*Takový socialismus nechceme!*“ *Kultura protestu průmyslového dělnictva v českých zemích v letech 1945–1968*, str. 50–51.

189 Tamtéž, str. 51.

do správy, došlo k vytvoření situace, která byla z hlediska snah o konsolidaci výroby značně problematická.¹⁹⁰ Bez mobilizace pracovních sil však nebylo možné provést poválečnou ekonomickou obnovu.¹⁹¹ Tato ambivalence se stala výzvou pro ústřední orgány, neboť bylo třeba zároveň utlumit přežívající revoluční étos dělnictva a zároveň ho mobilizovat k eskalaci pracovních výkonů. S tímto vědomím souvisel i kult dělníka, resp. úderníka jako revolucionáře a budovatele nové socialistické společnosti.

6.2. Ocelová koncepce hospodářství a její důsledky

Československá ekonomika prošla v letech 1948–1956 hlubokými strukturálními změnami, které poznamenaly její vývoj na celá desetiletí.¹⁹² Příčiny tohoto stavu tkvěly v členství Československa v sovětském bloku, přeměně ekonomiky v době vyhrocené fáze studené války a v ideologické oblasti, která byla dle socialismu nadřazena ekonomické politice. Na transformaci československého hospodářství mělo zásadní vliv členství Československa v RVHP¹⁹³, v němž byla Československu určena role dodavatele strojů a zařízení pro industrializující se země sovětského bloku. Druhým zásadním momentem bylo očekávání vojenského konfliktu mezi Východem a Západem, které „vedlo k přijetí programu rychlé výstavby velkých armád v zemích sovětského bloku, což kladlo vysoké nároky na československou tradiční zbrojní výrobu, jež se na této výstavbě podílela. Prudký rozmach zbrojního průmyslu byl podmíněn rozsáhlými investicemi do přestavby starých a výstavby nových podniků pro speciální vojenskou techniku.“¹⁹⁴ V rámci zemí sovětského bloku byla Československu určena role strojírenské velmoci, což vedlo k masivnímu budování a rozšiřování závodů strojírensko-metalurgického komplexu, přičemž

190 Šlouf uvádí, že mnozí dělníci si diktovali, kdo z nadřízených a za jakých okolností má přístup do dílen a smí kontrolovat práci. V některých případech si dokonce dělníci prosadili zákaz vstupu nadřízených do prostoru dílen během pracovní směny. Viz ŠLOUF Jakub, „*Takový socialismus nechceme!*“ *Kultura protestu průmyslového dělnictva v českých zemích v letech 1945–1968*, str. 52.

191 Význam dělnické třídy byl umocněn jejím počtem. Karel Kaplan uvádí, že v roce 1948 pracovalo v průmyslu zhruba 1,3 mil osob, přičemž celkový počet osob v dělnických profesích čítal 1,864 mil. Viz KAPLAN Karel, *Proměny československé společnosti 1948–1960, část první: dělnictvo*, str. 30–31.

192 KAPLAN Karel, *Kořeny československé reformy 1968 I.*, str. 163. Více info k ocelové koncepci československého hospodářství viz: JIRÁSEK Zdeněk, „*Ocelová koncepce*“ *hospodářství českých zemí*. Slezská univerzita: Opava. 2014.

193 Rada vzájemné hospodářské pomoci. RVHP byla ekonomická organizace sdružující státy sovětského bloku, která vznikla v lednu 1949 v Moskvě. Cílem bylo vytvořit protipól proti ekonomicky se integrujícím státům evropského Západu pod Marshallovým plánem a později vznikem EHS. RVHP zaniklo v červnu 1991. Viz NÁLEVKA Vladimír, *Světová politika ve 20. století I.*. Nakladatelství Aleš Skřivan: Praha, 2000.

194 KAPLAN Karel, *Kořeny československé reformy 1968 I.*, str. 163.

tato koncepce byla držena až do konce 60. let.¹⁹⁵ Monopolní pozice strojírenství a hutnictví a jeho dominantní postavení ve struktuře vývozu, široký sortiment strojírenských výrobků a orientace na investiční celky a stroje spolu s rozsáhlou zbrojní výrobou poškozovala československou ekonomiku jako celek. Strojírsko-hutnický komplex byl budován na úkor ostatních odvětví ekonomiky, zejména spotřebního průmyslu, služeb a zemědělství, z nichž odčerpával nutné zdroje a podílel se tak na jejich zaostávání.¹⁹⁶

Problematika pracovní disciplíny a produktivity práce vycházela z této situace naprostého nerespektování historických tradic jak územního rozložení a struktury průmyslu, tak charakteru pracovní síly. Hluboká strukturální přeměna ekonomiky a budování mohutných strojírensko-hutnických komplexů kladlo značné nároky na pracovní sílu, přičemž její potřeba byla ještě umocněna tím, že se jednalo o obory náročné na pracovní sílu. Relativně nízké mzdové náklady navíc nevedly k motivaci zavádět nové technologie, které by potřebu pracovní síly do budoucna korigovaly. Její nedostatek byl řešen nucenou mobilizací pracovních sil,¹⁹⁷ redistribucí z jiných oborů a organizovanými náborů. Tyto akce přiváděly do podniků pracující, kteří byli sami o sobě problematičtí, doposud nepracovali, např. ženy či vyšší společenské vrstvy, nestáli o převedení do jiné oblasti průmyslu a lokality ČSR či jejichž zdravotní stav neodpovídal vykonávané práci. Příchod nových a často nekvalifikovaných pracovníků dále vedl k problémům s produktivitou práce a kvalitou výroby. Nevyhovující pracovní podmínky a nepřipravenost podniků na absorpci velkého množství nových pracovníků vedly k fluktuaci a nestabilní situaci ve výrobních závodech. Problematičtými byly také pracovní podmínky a zázemí (šatny, sprchy, jídelny), dále proces zapracování, který velmi často probíhal formou pouze několikaminutové instruktáže, a celkového začlenění do práce a pracovního kolektivu. V místech budovaných center těžkého průmyslu často reálné podmínky naprosto neodpovídaly náborovým slibům, nebyl zde dostatek bytů, chyběla zde základní občanská infrastruktura a kulturní vyžití. Do měnové reformy v červnu 1953 nebyli navíc zaměstnanci motivováni finančně, neboť s ohledem na ekonomiku nedostatku nebylo za co utrácet mzdy, které zejména v preferovaných odvětvích patřily k republikovému

195 KAPLAN Karel, *Kořeny československé reformy 1968 I.*, str. 164.

196 Tamtéž, str. 165.

197 Do roku 1953 měl být zvýšen počet zaměstnanců v hospodářství o skoro půl milionu osob. Zdrojem této dodatečné pracovní síly měla být nevýrobní odvětví, ženy v domácnosti, osoby dosud nepracující či osoby se sníženou pracovní schopností. 18.7.1951 byla vydána směrnice pro převod administrativních pracovníků do výroby, jejímž následkem bylo do výroby redistribuováno necelých 78tis. úředníků. Viz STÁTNIK Dalibor, *Sankční pracovní právo v 50. letech*, str. 97–109.

nadprůměru.¹⁹⁸ Tato společenská transformace spolu s tlakem centra na konsolidaci situace a zvýšení pracovního výkonu spolu s nastavením dělnické třídy nutně plodila konflikty, které se negativně odrážely na pracovní produktivitě a disciplíně.

6.3. Boj za dodržování pracovní kázně

Únor 1948 formálně započal epochu budování socialismu v Československu. Komunistickou ideologií proklamované vítězství dělnické třídy nad vykořisťovatelským kapitalismem se projevilo v cíleném budování obrazu dělníka jako příkladu nového socialistického člověka.¹⁹⁹ Dělník byl vyobrazován jako revolucionář a zároveň bojovník v procesu budování socialismu, neboť bojová fronta se dle komunistické ideologie přesunula na pracoviště a do prostředí závodů. Pracovní úsilí bylo prezentováno jako cesta k vytvoření socialistické, resp. komunistické společnosti. Mezi ideologickým velebením práce a historického poslání dělnické třídy a reálnou situací však byl značný rozdíl. Komunistická strana si byla vědoma nutnosti konsolidace hospodářství a situace ve výrobních závodech pro stabilizaci režimu. Potřeba utlumení revolučních snah dělnictva a jeho disciplinace v zájmu zvýšení produktivity práce a eskalace pracovního úsilí se projevila v potřebě nastolení mechanismů, které měly zlepšit dosavadní problematickou situaci v hospodářství spojenou s nízkou produktivitou práce a sníženou pracovní morálkou dělnictva.²⁰⁰

Snížená pracovní morálka a produktivita, vysoká fluktuace zaměstnanců mezi závody a stoupající množství absencí na pracovišti vedly ústřední orgány k pokusu řešit tyto neduhy legislativní cestou. V československém právním diskurzu se objevil pojem tzv. socialistické pracovní kázně. Její porušování mělo být podle znění nového Zákoníku práce, jehož příprava probíhala v letech 1949–1952²⁰¹, trestáno odstupňovanou škálou sankcí.²⁰² Ačkoliv bylo s tímto pojmem hojně operováno, neexistovala jeho přesná definice a „*variabilitu jeho obsahu připouštěly i tehdejší autority pracovního práva.*“²⁰³ V návrhu

198 STÁTNIK Dalibor, *Sankční pracovní právo v 50. letech*, str. 63 – 69.

199 Více info k novému socialistickému člověku a kultu dělníka viz NEČASOVÁ Denisa, *Nový socialistický člověk. Československo 1948–1956*. Host: Brno, 2018.

200 Více info k poválečné situaci dělnictva viz ŠLOUF Jakub, „*Takový socialismus nechceme!*“ *Kultura protestu průmyslového dělnictva v českých zemích v letech 1945–1968*. Akropolis, Ústav pro studium totalitních režimů: Praha, 2024.

201 Zákoník práce byl nakonec po velkých peripetích dokončen až v r. 1965, účinnosti nabyl k 1.1.1966. Viz STÁTNIK Dalibor, *Sankční pracovní právo v 50. letech*, str. 37.

202 Tamtéž, str. 22.

203 Státník uvádí, že jeden z předních teoretiků pracovního práva Karel Witz ve svém článku uveřejněném v časopise Právník v roce 1954 konstatoval, že „*v literatuře nenašel vědecký rozbor podstaty pracovní*

zákoníku práce z roku 1951 byla pracovní kázeň vymezena jako „čestné a svědomité zachování povinností vyplývajících z pracovního řádu. Pracovní kázeň v socialistické společnosti je dobrovolná, neboť je založena na uvědomělém vztahu k práci jako mravní povinnosti a věci cti.“²⁰⁴ Šířeji pojímaly pracovní kázeň odbory. V Provolání představenstva ÚRO proti absenci a fluktuaci a za dodržování pracovní kázně z května 1953 byl za porušení pracovní kázně označován i „ledabylý poměr ke strojům a zařízení závodu.“ V praxi se pak pracovní kázní často rozumělo dodržování pracovní doby, řádné plnění pracovních povinností, respektování pokynů a příkazů vedoucích pracovníků, dodržování podnikových předpisů a tzv. věrnost podniku.²⁰⁵ Ačkoliv ideologie socialismu předpokládala dobrovolné dodržování pracovní kázně ze strany zaměstnanců, realita se od tohoto očekávání značně odlišovala. Z toho důvodu bylo přistoupeno na zavedení sankcí za její porušování, které byly obsaženy v připravovaném vládním nařízení č. 52/1953 Sb. O absenci a fluktuaci. Iniciátorem tohoto nařízení bylo ministerstvo pracovních sil a jeho cílem bylo vytvoření podmínek pro stabilizování pracovních poměrů a zastavení nekonečného koloběhu pracovních sil. V rámci jeho přípravy byla dle návrhu strany a vlády připadnout hlavní úloha ve výchově k uvědomělé pracovní kázni odborům.²⁰⁶

Zavedení Nařízení proti absenci a fluktuaci provázela shora řízená mohutná propagandistická kampaň, jeho radikální znění mu však nakonec zlomilo vaz. Nařízení totiž obsahovalo trestní sankce při svévolném odchodu z pracoviště a absenci delší než čtyři dny, což se ukázalo jako problematické z pozice ministerstva spravedlnosti, které se obávalo, že by prokuratura nebyla schopna zvládnout tak obrovský počet případů, které by bylo dle nařízení nutné řešit trestně-právní formou. Další obava panovala z reakce veřejnosti na přijetí takového opatření. Z toho důvodu bylo toto opatření týden po jeho nabytí účinnosti zrušeno.²⁰⁷

Příprava vládního nařízení o absenci a fluktuaci stejně jako projekt nového zákoníku práce představovaly první skupinu opatření, jimiž se ústřední orgány snažily řešit neuspokojivou situaci ve výrobních závodech. Některá zamýšlená opatření byla velmi radikální, např. výše zmíněná trestní perzekuce a sankce za porušení pracovní kázně. Nový

kázně všeobecně a socialistické kázně zvlášť“. Viz STÁTNIK Dalibor, *Sankční pracovní právo v 50. letech*, str. 22.

204 Tamtéž, str. 22.

205 Tamtéž, str. 23.

206 Tamtéž, str. 119 – 120.

207 Vládní nařízení č. 52/1953 Sb. bylo přijato 3.6.1953 s účinností od 1.7.1953, nicméně již 6.7.1953 bylo v tichosti odvoláno. Viz STÁTNIK Dalibor, *Sankční pracovní právo v 50. letech*.

zákoník práce měl demonstrovat posun v pojetí práce v socialismu a reflektovat s tím spojené změny v pracovně-právní legislativě. Ačkoliv i tato opatření logicky vycházela z komunistické ideologie, navrhovaná opatření byla čistě pragmatické povahy a vycházela z manažerského pojetí práce, které ostatně po určitých peripetiích zvítězilo i v Sovětském svazu. Druhou formou disciplinace dělnictva bylo socialistické soutěžení, jehož implementace byla legitimizována údajnými pozitivními zkušenostmi a úspěchy ze SSSR.

6.4. Kult úderníka a role soutěže v jeho vytváření

Nežádoucí jevy v pracovní oblasti nekorespondovaly s proklamovanou tezí dělnické třídy jako avantgardy společnosti, která svou uvědomělou prací dosáhne vybudování komunistické společnosti. Samotní dělníci, ačkoliv mezi nimi jistě bylo mnoho nadšenců upřímně věřících v myšlenku komunismu, byli spíše pragmatičtí a socialismus hodnotili podle materiálních výhod, které jim dopřával. Strana se snažila dosáhnout stabilizace stavu a disciplinace dělnictva legislativními nástroji a zavedením sankcí za porušování pracovní kázně. Nicméně k omezení nežádoucích jevů a upevnění pracovní kázně mělo přispět i socialistické soutěžení.

Ačkoliv dle komunistické ideologie došlo k vysvobození dělnické třídy, která se díky vedení komunistické strany chopila svého historického poslání a započala epochu budování komunismu, ne všichni její členové byli dostatečně uvědomělí na to, aby k tomuto cíli napnuli své úsilí. Navzdory tomu byl ve společnosti vytvořen kult dělníka jako budovatele socialismu a ve veřejném diskurzu panovalo přesvědčení, že jejich obětavá práce pro národ se stane základem budoucího blahobytu.²⁰⁸ Ne všichni dělníci podávali takové pracovní výsledky, aby tomuto ideálu dostáli. Mechanismem přerodu dělníka v nového socialistického člověka se mělo stát socialistické soutěžení, resp. údernictví jako jeho vyšší forma.²⁰⁹

Kult dělníka a úderníka jako jeho vyšší formy souvisel se změnou chápání práce v ideologii marxismu-leninismu. Práce přestala být interpretována jako individuální akt člověka, jehož prostřednictvím si zajišťuje základní životní potřeby, ale jako „*společenská hodnota přinášející člověku vedle blahobytu především nehmotné statky, například štěstí a vnitřní sílu.*“²¹⁰ Práce v socialistické společnosti byla formou příspěvku jednotlivce k dílu

208 ŠLOUF Jakub, „*Takový socialismus nechceme!*“ *Kultura protestu průmyslového dělnictva v českých zemích v letech 1945–1968*, str. 55.

209 NEČASOVÁ Denisa, *Nový socialistický člověk*, str. 91–92.

210 Tamtéž, str. 86.

kolektivu reprezentovaném vybudováním komunistické společnosti.²¹¹ Zároveň se stala hlavním nástrojem výchovy a rozvoje individua a jeho přeměny v nového socialistického člověka.

Dle socialistické ideologie měla implementace soutěže do pracovního procesu vést k rozvoji jednotlivce, což se mělo následně projevit v rozvoji celého pracovního kolektivu. Myšlenka soutěže spočívala na provázání individuálního a kolektivního pracovního výkonu, na pomoci slabším a následování příkladů lepších. Růst jednotlivce se tak odrazil v růstu kolektivu a zároveň růst kolektivu pozitivně působil na všechny jeho členy. Ideologie soutěže kladla důraz na vzájemnou pomoc a solidaritu a vytvoření podnětného pracovního prostředí, v němž prostřednictvím práce dochází k formování člověka a vytvoření jeho nového socialistického typu. Denisa Nečasová v této souvislosti hovoří o „socialistickém kultu práce, který charakterizuje nikoliv pouze sovětskou kulturu stalinismu“.²¹² Kult práce vedl také ke změně pohledu na pracovní prostředí, které se mělo stát „druhým domovem lidí a symbolickým prostorem realizace komunistické budoucnosti“.²¹³

Způsobem přerodu dělníka v nového člověka bylo údernictví jako vyšší forma socialistické soutěže. Údernictví bylo v dobovém kontextu chápáno jako „vysoký pracovní výkon překračující stanovené normy.“²¹⁴ Ačkoliv byl vzorem úderníka sovětský horník Alexej Stachanov, nepoužívalo se v domácím kontextu označení stachanovec, resp. přívlastek stachanovský se užíval nejčastěji ve spojení stachanovský výkon, stachanovská norma či stachanovská směna. Odkazy na Stachanova ale z dobového diskurzu zhruba v polovině 50. let mizí a pojetí socialistické soutěže se více posouvá ke kolektivním formám.²¹⁵ Postupně se vytratilo také označení úderník a bylo nahrazeno pojmenováními obsahujícími na jedné straně výjimečnost pracovního úsilí a dosažených výsledků, na

211 Změně v chápání práce v socialismu odpovídala i změna definice pracovního poměru v nově připravovaném zákoníku práce. Pracovní poměr již neměl být konstruován jako dvoustranná smlouva, nýbrž jako poměr veřejnoprávní, tj. poměr mezi zaměstnancem a národním kolektivem, přičemž zaměstnavatelé vystupují pouze jako zmocněnci národního kolektivu, vykonávající úkoly národním kolektivem jim uložené. Pracovní poměr se změnil ze soukromé smlouvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem na veřejnou smlouvu mezi zaměstnancem a národním kolektivem. Pracovní smlouva přestala být vnímána jako smlouva soukromá (občanská), ale jako smlouva o spoluúčasti pracujících na socialistické výstavbě státu. Viz STÁTNÍK Dalibor, *Sankční pracovní právo v 50. letech*, str. 36–37.

212 NEČASOVÁ Denisa, *Nový socialistický člověk*, str. 87.

213 Tamtéž, str. 87.

214 Tamtéž, str. 92.

215 Tamtéž, str. 92.

druhé straně však spjatost s kolektivem a významnou pozici v něm, např. významný pracovník, oblíbený pracovník apod.²¹⁶

Stejně jako koncepce nového socialistického člověka, nebyla ani jeho konkretizace v podobě úderníka detailně specifikována.²¹⁷ V dobové literatuře se lze setkat s popisem obsahujícími vlastnosti jako je udatnost, houževnatost, vytrvalost, obětavost a dále „svědomitost, pořádkumilovnost a zodpovědnost či potřeba se neustále zdokonalovat a zavádět inovace vedoucí ke zvýšení výroby“.²¹⁸ V mimopracovním životě je důraz kladen na skromnost a milou povahu. Upozadřována byla také tělesná stránka a zejména fyzická síla, která nebyla nutným předpokladem údernictví, neboť „politická vyspělost, oddanost straně a pevná vůle pomohla utužit a zocelit svaly, nezvyklé fyzické práci“.²¹⁹ Dle Nečasové měla tato charakteristika zajišťovat dvě věci. Za první mělo vykreslení úderníka jako obyčejného člověka působit jako vzor a navozovat dojem, že být úderníkem a dosahovat vynikajících pracovních výsledků může v podstatě každý. Za druhé měla tato obyčejnost zabránit přílišné veřejné heroizaci.²²⁰ V tomto se československá varianta údernictví velmi lišila od jeho idey v Sovětském svazu, kde byli úderníci velmi výrazně oslavováni jako novodobí hrdinové, bylo o nich referováno v hromadných sdělovacích prostředcích, zásluhou získaných benefitů výrazně šplhali vzhůru po společenském žebříčku a stávali se vzorem i z hlediska vedení jejich soukromého života. Podle Nečasové byl československý přístup způsobený převažujícím nesouhlasem dělnictva s jeho propojováním s politikou.²²¹

Lze usuzovat, že v tom jistou roli mohla hrát i obava z narušení kolektivní jednoty a solidarity dělnictva a vzednutí negativních nálad vůči úderníkům. Ač vzorem pro ostatní, úderník měl zůstat pevnou součástí dělnické třídy a ačkoliv jeho pozice byla spojena s materiálními a finančními benefity, mělo se zabránit jeho oslavování.

6.5. Role technologického pokroku v soutěžení

Socialistické soutěžení bylo často spojováno se zaváděním nových technologií a aplikací technických inovací. Jejich implementace měla zaručit zvýšení pracovní produktivity a další hospodářský rozvoj. V kontextu socialistického soutěžení se tento trend zformoval do tzv. zlepšovatelského hnutí. Podmanění si techniky a její využití ve

216 NEČASOVÁ Denisa, *Nový socialistický člověk*, str. 102.

217 Tamtéž, str. 88.

218 MITIN Semjon, *Stachanovci našeho závodu*, str. 32.

219 Politická vyspělost nahrazuje fyzickou práci in *Práce a péče o pracující*, 1951, č. 1–2, str. 33.

220 NEČASOVÁ Denisa, *Nový socialistický člověk*, str. 89.

221 Tamtéž, str. 89.

službách člověka korespondovalo se „*stalinským duchem novátorství a touhou se neustále zlepšovat*“²²² a představou jedince jako ústředního bodu, jenž si ke svému prospěchu podmaňuje přírodu a vytváří svět ke svému obrazu. Tento étos byl doplněn silnou vírou v moc vědy a techniky, jejíž správné využití změní svět a osvobodí člověka od dřiny a namáhavé práce. Zlepšovatelství akcentovalo dobové přesvědčení, že k lepším pracovním výsledkům nestačí pouze fyzická práce, ale významnou roli hraje rozum, důvtip a přemýšlení. Tyto atributy byly dokonce v období stalinismu ceněny více než fyzická práce. Kult vědy a techniky také přivedl do socialistické soutěže mnoho technických odborných pracovníků, úředníků a inženýrů, kteří často uzavírali socialistické závazky spolu s dělníky či s nimi byly členy stejné brigády socialistické práce.

Dle Denisy Nečasové propojování fyzické a duševní práce v dobovém diskurzu sílilo, což vedlo ke zvýšenému důrazu na kolektivní úsilí dělnických a odborných profesí a dále korespondovalo s ústupem kultu úderníka v polovině 50. let. Tato proměna je patrná ve složení držitelů státních řádů a vyznamenání, kdy od roku 1954 získali tato ocenění nikoliv dělníci či dělnice, ale také zástupci úředníků či inteligence.²²³ Například závod ČKD Stalingrad navrhl na udělení státní ceny pro rok 1955 vedoucí vývojové skupiny Ing. Kadlecovi a Balonovi za konstrukční plán expanzních vypínačů na velmi vysoké napětí.²²⁴ V roce 1955 byl na státní cenu navržen pracovník ČKD Dr. Ing. Provazník, projektant a vývojář, člen Československé akademie věd za svou práci „*na vývoji synchronních turbomotorů, turboalternátorů s vodíkovým chlazením, jakož i za knihu o synchronních strojích.*“²²⁵ V posudcích vyhotovených k těmto návrhům byla kromě technické expertizy a hospodářského přínosu závodu kladně hodnoceno sdílení nových poznatků s ostatními pracovníky a šíření technických inovací.²²⁶

Víra ve vědu a techniku, která byla jedním ze znaků stalinského období v Sovětském svazu a období tzv. zakladatelského socialismu v Československu, získala na dominanci v průběhu 60. let v souvislosti s vědeckotechnickou revolucí. Dle Martina Schulze Wessela²²⁷ představovala vědeckotechnická revoluce důležitý milník z hlediska vnímání budoucnosti socialismu, neboť aplikace inovací z vědeckých poznatků měla

222 MITIN Semjon, *Stachanovci našeho závodu*, str. 9.

223 NEČASOVÁ Denisa, *Nový socialistický člověk*, str. 112.

224 SOA Praha, fond: ČKD Praha, závod Stalingrad, NAD 2235, karton 47, Sign. Návrhy na udělení státní ceny pro rok 1955.

225 Tamtéž.

226 SOA Praha, fond: ČKD Praha, závod Stalingrad, NAD 2235, karton 47, Sign. Návrhy na udělení státní ceny pro rok 1955.

227 WESSEL Martin Schulze, *Pražské jaro. Průlom do nového světa*. Argo: Praha, 2018.

představovat důležitý ekonomický krok kupředu a přiblížení se ideje dohnat a předejít Západ. Dle Wessela byli socialističtí politici přesvědčení, že k implementaci procesů zvědečnění výroby a technologických inovací má socialismus jako plánovaná a organizovaná ekonomika lepší předpoklady než dle jejich názoru chaotický a zájmy roztržštěných skupin ovládaný kapitalismus.²²⁸ Zvědečnění výroby se mělo stát novou historickou epochou a a v souvislosti s tím byla vědeckotechnická revoluce vnímána jako základní doktrína přechodu od socialismu ke komunismu. Zároveň v ní byla spatřována záchrana československé ekonomiky, v níž se v průběhu 60. let začaly naplno projevovat problémy pramenící z hlubokých zásahů na počátku 50. let.

KSČ uložilo týmů pracovníků ČSAV²²⁹ úkol vypracovat společensko-teoretickou analýzu dopadu vědeckotechnické revoluce na společnost.²³⁰ Vedením týmu byl pověřen Radovan Richta,²³¹ který v roce 1966 vydal výsledky této analýzy pod názvem *Civilizace na rozcestí*,²³² jež byla posléze přeložena do mnoha evropských jazyků a stala se „nejdůležitějším programovým dokumentem pražského jara.“²³³

Civilizace na rozcestí považovala vědeckotechnickou revoluci za významný milník lidských dějin, protože měla změnit materiální základu lidstva. Zatímco průmyslová revoluce stvořila dělníka, vědeckotechnická revoluce ho postupně odstraní a těžištěm dělnické práce již nebude monotónní manuální činnost, ale aktivity spojené s přípravou výrobního procesu, jeho plánováním, logistikou, údržbou zařízení, kontroly kvality, vědy a výzkumu. Tato revoluce dělnické práce povede k tomu, že hlavní společenská skupina dělnictva, na níž komunismus vybudoval svou ideologii a na jejíž podpoře staví svou legitimitu, bude z hlediska společenského vývoje stále méně a méně významná, a proto bude třeba redefinovat ideologii KSČ tak, aby odpovídala nově vzniklé situaci, kdy těžištěm výroby již nebude dělnictvo, ale široká a různorodá skupina lidí, která bude

228 WESSEL Martin Schulze, *Pražské jaro. Průlom do nového světa*, str. 59.

229 Československá akademie věd.

230 HOPPE Jiří a kol. „*O nový československý model socialismu.*“ *Čtyři interdisciplinární vědecké týmy při ČSAV a UK v 60. letech.* Ústav pro soudobé dějiny AV ČR: Praha, 2015.

231 Radovan Richta (1924 – 1983) byl filozof, sociální vědec a stranický intelektuál /poradce v oblasti vědy). Během 2. světové války působil v komunistickém odboji. Vystudoval filozofickou fakultu Karlovy univerzity a několik let zde působil jako akademický pracovník. Pracoval jako redaktor komunistického časopisu *Tvorba* a působil v redakční radě stranického deníku *Rudé právo*. Jeho životním tématem byl vztah rozvoje techniky a sociální emancipace. Kromě *Civilizace na rozcestí* napsal dva texty *Člověk a technika v revoluci našich dnů* a *Komunismus a proměny lidského života*. Viz WESSEL Martin Schulze, *Pražské jaro. Průlom do nového světa*, str. 61–62.

232 RICHTA Radovan, *Civilizace na rozcestí*. Svoboda: Praha, 1966.

233 WESSEL Martin Schulze, *Pražské jaro. Průlom do nového světa*, str. 61.

různým způsobem zapojena do procesu vědeckotechnické revoluce, resp. nově konstruované ekonomiky. Ta již nebude postavena na masivní industrializaci a její dominantou nebudou nově postavené továrny, ale bude vybudována na základě rozvoje vědy a techniky. Dělník bude osvobozen od služebné role ve výrobních procesech moderního průmyslu a bude jako tvůrce produktivní vědy a techniky postaven do centra tvorby hodnot, tzn. že výrobní silou již nebude dělník, ale věda samotná a na místo politiky ve jménu dělníků a pro dělníky musí nastoupit politika, jejíž nosná sociální vrstva se teprve vytvoří.²³⁴ Ačkoliv se zájem o Richtovy vize doma i v zahraničí brzy vytratil a Richta se po vpádu vojsk Varšavské smlouvy do Československa přizpůsobil nové situaci, důležitost vědy a techniky z československého prostředí nezmizela, ale naopak se stala základem normalizačního technokratického vládnutí.

Vědeckotechnická revoluce měla zásadní dopad na pojetí dělníka a dělnické práce obecně. Po ústupu údernického hnutí se stala dominantním diskurzem pro nahlížení pracovní problematiky. Její orientace na technologický vývoj, inovace, racionalizaci a optimalizaci výroby, kvalitu a plánování posunul těžiště proklamovaných témat pracovní iniciativy do nových oblastí. Tento vývoj se projevil i v charakteru socialistické soutěže, která jako součást ideologické propagandy nadále probíhala v závodech a podnicích pod taktovkou odborů. Také v zákoníku práce²³⁵ platném od 1.1.1966 je socialistické soutěžení uvedeno jako významná forma tvůrčí iniciativy pracujících, jež má být rozvíjena a podporována. Posun ke kvalitativním problémům však neznamenal, že by dosavadní problémy týkající se pracovní disciplíny již byly vyřešené. V 60. letech se problémy s nedostatečnou pracovní morálkou a stížnostmi na ni objevovaly v materiálech Ekonomické komise KSČ i v hospodářské reformě Oty Šíka.

6.6. Soutěž v období přemítání o ekonomické reformě

Ještě příprava třetí pětiletky na léta 1961–1965 se nesla v optimistickém duchu hospodářského růstu, až krize počátku 60. let a zhroucení pětiletého plánu odhalila hluboké problémy čsl. ekonomiky. Ty nepramenily pouze ze struktury ekonomiky,²³⁶ ale také z mezinárodní situace v rámci RVHP, kde československá koncepce vývozu strojů narážela na novou situaci, kdy se původně agrární země industrializovaly a přestaly mít o dodávky

234 RICHTA Radovan, *Civilizace na rozcestí*. Svoboda: Praha, 1966.

235 Zákoník práce platný od 1.1.1966—zákon č. 65/1965 Sb. je dostupný na: <https://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=65&r=1965> [cit. 2.3.2024].

236 KAPLAN Karel, *Kořeny československé reformy 1968 I.*, str. 163.

strojů z Československa zájem. Hledání nových odbytových možností bylo pro československou vládu obtížné, protože výrobky byly na západních kapitalistických trzích málo konkurenceschopné. Československé podniky bojovaly s technologická zastaralostí, problémy s kvalitou, nedostatkem pracovních sil, dovozem nekvalitních surovin ze SSSR a mnohými dalšími. Jejich složitá situace spočívala v tom, že ačkoliv nebyly schopny změnit celkovou ekonomickou politiku a byly odkázány na příkazy z centra, byly zodpovědné za plnění plánu, který jim byl uložen.

Ačkoliv na tyto problémy musely československé podniky adekvátně reagovat a efektivně je řešit, je evidentní, že mechanismus socialistické soutěže k tomu byl zcela nedostačující. Konkrétní socialistické závazky a cíle sice vycházely z aktuální situace a obsahově reagovaly na nejpálčivější problémy, je ale otázka, do jaké míry měly skutečně vliv na zlepšení situace. Ústupu údernického hnutí a přeorientování se z extenzivních parametrů na otázky kvality výroby a výrobků, organizaci, plánování apod. socialistická soutěž reflektovala a výše uvedená kritéria se často stávala cílem dobové soutěže. Například časopis Odborář na svých listech pravidelně přinášel články o zkušenostech jednotlivých podniků s konkrétními opatřeními či zveřejňoval dopisy těchto podniků.²³⁷ Ačkoliv je možné, že přijatá opatření skutečně mohla mít pozitivní efekt, plnila spíše funkci veřejné demonstrace problému a odhodlání se s ním vypořádat. Problémy československé ekonomiky projevující se v konkrétních podnicích byly strukturální povahy a myšlenka, že samotná soutěž by je mohla zmírnit, je velmi optimistická. Například Karel Kaplan a Peter Heumos jsou z hlediska efektu soutěže velmi skeptičtí a poukazují na jeho formalizaci a vyprázdňenost. Na druhou stranu nelze popřít, že podniky byly s ohledem na situaci nuceny hledat příčiny problémů a opatření k jejich nápravě, což se často dělo pod formální hlavičkou socialistické soutěže. Tento fakt však ještě více posiluje myšlenku o reálné postradatelnosti soutěže v podnicích.

Špatná ekonomická situace 60. let vedla k tomu, že na různých úrovních centra byly vytvářeny analýzy odhalující reálný stav situace a její příčiny. Kromě ekonomických příčin však byla reflektována otázka produktivity a pracovní morálky. V diskuzi na poradě předsednictva ÚV KSČ a vlády 17.10.1963 se například prezident Antonín Novotný

²³⁷ Například v článku *Volnost iniciativě* se uvádí, že rozbor závazků z poslední doby ukazuje růst závazků týkajících se zvyšování technologické úrovně výroby, na zdokonalování organizace výroby, růst efektivity a kvality. Jako doklad tohoto přístupu je jmenován kolektiv soudruha Uhlíře z Adamovských strojíren, který se rozhodl zlepšit vlastnosti řezačky papíru a uspořít tak materiál. Kolektiv podniku TOKOZ ve Žďáru nad Sázavou se zavázal rozšířit sortiment, kvalitu a technologickou úroveň svých produktů. Viz Odborář, časopis ROH, č. 2. roč. 1966, str. 61.

vyjádřil následovně: „[...] Produktivita práce nám šla dolů, mzdy nahoru... Je možné, aby během týdne se závod zastavil, zastavil výrobu a jelo se na houby, protože houby jsou? Kam jsme se to dostali? To je pracovní morálka. Ale neutíkejme od hlavního problému, problému výroby.“²³⁸ Novotného projev naznačuje, že ačkoliv problémy s pracovní morálkou přetrvávaly, největší problém byl spatřován ve struktuře výroby, technologické vybavenosti a celkové koncepci československého hospodářství. Ačkoliv pracovní morálka dané situaci rozhodně nepomáhala, nebylo možné ji označit za hlavního viníka celé situace.

V průběhu diskuze a přípravy ekonomické reformy byla iniciativě pracujících věnována značná pozornost. Otázkou tvůrčí iniciativy pracujících se zabýval materiál na přípravu schůze ekonomické komise ÚV KSČ 24.9.1966.²³⁹ Materiál konstatuje, že „současný stav v rozvíjení tvůrčí iniciativy pracujících není uspokojivý. Neodpovídá ani potřebám, ani současným možnostem jejího rozvoje.“²⁴⁰ Je zajímavé, že materiál jako nevyhovující stav označuje fakt, že „podněcování pracovní iniciativy stranickými, odborovými a mládežnickými organizacemi je zužováno většinou jen na úsek socialistické soutěže, která i přes řadu pozitivních příkladů trpí stále ještě formálností. Nevyplývá z vnitřních potřeb a impulsů pracovních kolektivů, ale je na pracoviště zanášena zvnějška.“²⁴¹ Toto prohlášení zcela jasně reflektuje neuspokojivou situaci socialistické soutěže a přiznává její formalitu, zároveň si je vědomo jejího nevyužitého potenciálu. V souvislosti s vědeckotechnickou revolucí je zde zmíněn potenciál nových forem socialistické soutěže, např. hnutí techniků za technický rozvoj nebo hnutí brigád ekonomické iniciativy, které se rozvíjí v Tesle Hloubětín.²⁴² Zpráva uvádí, že novému způsobu soutěže lépe odpovídá uzavírání krátkodobých závazků na splnění konkrétních cílů přesahujících normální pracovní povinnost a jejich vyhodnocování ihned po splnění úkolů. Pro stranické a odborové organizace z toho plynuly závěry v podobě diferenciacce mezi plněním řádných pracovních povinností a iniciativou, která má přinášet něco navíc, oproštění soutěže od přebírání plánovaných úkolů. Těžiště soutěže by mělo být spatřováno ve vnitropodnikových útvech a mezi nimi by měly být uzavírány závazky na splnění

238 KAPLAN Karel, *Kořeny československé reformy I.*, str. 244.

239 NA, značka: KSČ-ÚV-10/4, fond: KSČ – Ústřední výbor 1945–1989, Praha – komise – ekonomická komise ÚV KSČ 1963–1968, sv. 6. arch. jedn. 13.

240 Tamtéž.

241 Tamtéž.

242 Tamtéž.

konkrétních krátkodobějších úkolů.²⁴³ Jako hlavní cíl bylo doporučeno „výrazně změnit obsah socialistického soutěžení, zejména je oprostít od formálnosti.“²⁴⁴ Teoretická pracoviště spolu s ROH se měla zasadit o rozvoj iniciativy pracujících v nových podmínkách ekonomického řízení.

a) Reflexe soutěže ze strany ekonomické komise ÚV KSČ

Jako podklad pro otázku pracovní iniciativy na 3. schůzi ekonomické komise ÚV KSČ v říjnu 1966 byla zpracována podrobná zpráva, která se zabývala touto problematikou v souvislosti se zaváděním nové soustavy řízení národního hospodářství. Dle informací v jejím samotném úvodu byla tato zpráva vypracována na základě studie desítek vědeckých pracovníků pracovníků vysokých škol, Institut ROH, pracovníků ministerstev, členů a pracovníků ÚRO, odborových svazů a dalších. Vnímání soutěže poměrně dobře odpovídá rozptýl názorů. Zatímco zejména mezi podniky se vyskytoval názor, že nejlepší by bylo soutěžení úplně zrušit a důstojně zakončit také hnutí brigád socialistické práce, tak na druhé straně spektra se vyskytl názor naopak vyhlásit zvláštní soutěž na počest 50. výročí VŘSR. Autoři zprávy uváděli, že tento fakt je způsoben vlastní konkrétní zkušeností se soutěží, ustrnutím v její dřívější praxi a také jistým zmatkem panujícím v terminologii soutěže a pracovní iniciativy.²⁴⁵

Předkládaná zpráva sestávala ze tří oddílů, a to studie o základních teoretických otázkách iniciativy za socialismu, studie o socialistickém soutěžení a studie hnutí za socialistický vztah k práci a studie o soutěžení podniků a jejím shrnutím byl návrh *Usnesení Ústřední rady odborů a vlády republiky k rozvoji iniciativy pracujících*. Teoretickým východiskem analýzy byl předpoklad, že nová soustava řízení vytváří nové podmínky pro soutěžení oproštěné od formálnosti a papírování a umožní upřesnit role řídicích hospodářských pracovníků a ROH při organizaci soutěžení.²⁴⁶

Z hlediska teoretického vymezení bylo socialistické soutěžení vymezeno jako „jedna ze složek iniciativy pracujících“²⁴⁷ projevující se v různých organizačních formách.

243 NA, značka: KSČ-ÚV-10/4, fond: KSČ – Ústřední výbor 1945–1989, Praha – komise – ekonomická komise ÚV KSČ 1963–1968, sv. 6. arch. jedn. 13.

244 Tamtéž.

245 Tamtéž.

246 NA, značka: KSČ-ÚV-10/4, fond: KSČ – Ústřední výbor 1945–1989, Praha – komise – ekonomická komise ÚV KSČ 1963–1968, sv. 6. arch. jedn. 14.

247 Iniciativa pracujících byla popsána jako část aktivity pracujících, která přesahuje rámec vymezených povinností. Jejím prováděcím mechanismem je tvořivost a cílem je příspěvek ve formě přínosu či zvláštního podnětu jednotlivce. Viz NA, značka: KSČ-ÚV-10/4, fond: KSČ – Ústřední výbor 1945–1989,

*Jde o způsob organizace výroby a práce, který využívá soutěživosti pracujících v socialistické společnosti a cílevědomým srovnáváním dosažených výsledků podněcuje uvědomělý vztah k práci.*²⁴⁸ Jako součást pracovní iniciativy byla dle *Usnesení* soutěž vnímána jako výraz socialistického uvědomění a aktivního postoje k potřebám společnosti. Její přínos však nebylo možné redukovat na čistě ekonomický, ale naopak, bylo třeba vnímat její důležitost i na poli výchovném, přičemž „*tento výchovný vliv iniciativy je zejména z hlediska úlohy odborových organizací často mnohem důležitější než její bezprostřední ekonomický přínos.*“²⁴⁹ V tomto bodě lze nalézt původ rozporu ve vnímání soutěže mezi podniky a stranickými a odborovými orgány, protože zatímco podniky přirozeně akcentovaly především ekonomický rozměr soutěže a jeho výsledky, tak odbory a strana v soutěžení stále spatřovaly především ideologický nástroj výchovy pracujících.

Zpráva se poměrně kriticky stavěla k dosavadní podobě soutěže v Československu. Uvádí, že v podnicích, kde byla soutěž řádně organizována, byly k ní vytvořeny vhodné podmínky, její výsledky byly analyzovány a závěry implementovány, resp. rozšiřovány zkušenosti nejlepších pracovníků, byly výsledky soutěže uspokojivé. Na druhou stranu se ale v mnoha podnicích objevovaly v celém procesu soutěže nedostatky či docházelo k tzv. formální soutěži. Problémem byla také pojmová neukotvenost jak samotného soutěžení, tak jeho obsahu. V některých závodech se za soutěž například vydávala přesčasová práce na zakázkách, u nichž byl problém s dodržením termínu výroby. S cílem zapojit do soutěže co největší množství pracovníků byli do soutěže začleňováni i pracovníci, jejichž úkol v soutěži nepřevyšoval jejich standardní pracovní úkoly. Samotné názory pracujících na soutěž byly protichůdné, řada si ji přála zrušit, zatímco značná část ji považovala za potřebnou. Kritizována byla nadměrná direktiva soutěže z centra, její jednostranná orientace na plnění plánu, její časté zneužívání na řešení problémů, redukce jejích stimulů pouze na pracovní nadšení a podřizování obsahu soutěže nikoliv skutečným potřebám podniků, ale shora stanoveným ukazatelům soutěže.²⁵⁰

Dle zprávy nelze ani v podmínkách nové soustavy řízení národního hospodářství zapomínat na roli soutěže, neboť ekonomické nástroje či hmotnou zainteresovanost nelze oddělit od morálních stimulů. Základním rysem socialistické soutěže v nových

Praha – komise – ekonomická komise ÚV KSČ 1963–1968, sv. 6. arch. jedn. 14.

248 NA, značka: KSČ-ÚV-10/4, fond: KSČ – Ústřední výbor 1945–1989, Praha – komise – ekonomická komise ÚV KSČ 1963–1968, sv. 6. arch. jedn. 14.

249 Tamtéž.

250 Tamtéž.

podmínkách se měla stát konkrétnost a cílevědomost. Předpokladem takto konkrétně zacílené soutěže byl detailní rozbor výroby, technologie a dalších nevýrobních aspektů podniku. Tato komplexní analýza by pomohla identifikovat oblasti, kam bylo potřebné zacílit iniciativu pracujících. Zakotvenost soutěže v hospodářských střediscích a pracovištích a její obsah vycházející z konkrétních potřeb podniku měl zabránit formálnosti soutěže, jevu, který byl velmi často kritizován. Tyto principy by měly být uplatněny u všech forem soutěže, tj. socialistických závazků i brigád socialistické práce.²⁵¹

K rozvoji a podněcování různých forem soutěže by měly sloužit příležitosti různých významných výročí v životě lidu, závodů, nástupy do nového roku, jednání sjezdů a konferencí a jiných vnitrostátních a mezinárodních událostí, přičemž rozvoj soutěže by měl i nadále patřit k nejvýznamnějším úkolům odborových organizací. Spolupráce odborů a podnikových útvarů na organizaci socialistické soutěže spojoval ekonomickou a politickovýchovnou funkci soutěže a vytvářel tak žádoucí kombinaci dle principů pojetí práce v socialistické společnosti.

Dle zprávy vytvářela nová soustava plánovitého řízení národního hospodářství „*příznivé podmínky pro uplatnění iniciativy pracujících a další rozvoj socialistického soutěžení především proto, že větší samostatnost podniků a jednotné podmínky pro jejich hospodaření a činnost předpokládají aktivní účast pracujících ve výrobním procesu.*“²⁵² Socialistická soutěž údajně měla možnost stát se lépe zacílenou na konkrétní problémy podniku, protože její těžiště bylo na pracovištích a závodech, zatímco úkolem centra bylo pouze vytyčit orientaci na rozhodující úkoly ekonomiky. Ke správnému obsahovému zaměření soutěže měly přispívat detailní podnikové analýzy, které by odkryly problémy a potenciál ke zlepšení. Hlavním cílem soutěžení by měla být racionalizace výroby a rentabilita závodů, přičemž do soutěže by měl být zapojen celý kolektiv pracovníků. Odbory jako hlavní organizátor soutěže by v oblasti soutěže měly lépe politickovýchovně působit tak, aby pracovníci pochopili význam soutěže a měli motivaci se zapojit. Zpráva zdůrazňovala, že agitace a propaganda musí umět lépe a účinněji propagovat výsledky nejlepších pracovníků a kolektivů a zajistit šíření jejich zkušeností na ostatní pracoviště. Základní formou soutěže by i nadále měla zůstat soutěž jednotlivců či kolektivů na pracovištích.²⁵³ Kontrola průběhu a výsledků soutěže by měla být zajišťována veřejnými

251 NA, značka: KSČ-ÚV-10/4, fond: KSČ – Ústřední výbor 1945–1989, Praha – komise – ekonomická komise ÚV KSČ 1963–1968, sv. 6. arch. jedn. 14.

252 Tamtéž.

253 Tamtéž.

prověrkami, které by měly být uskutečňovány paralelně s kontrolou plnění plánu a hlavních úkolů pracovišť. Tyto kontroly by se měly stát trvalou náplní práce odborů, které by na jejich realizaci měly spolupracovat s odbornými útvary podniku. Zpráva navrhovala i kvalitativní změny v hnutí brigád socialistické práce a soutěžení mezi podniky.²⁵⁴

b) Závěry ekonomické komise ÚV KSČ

Dle zápisu ze 3. schůze ekonomické komise ÚV KSČ ze dne 31.10.1966²⁵⁵ se socialistické soutěži „nepodařilo oprostít od starého přístupu, pro který bylo charakteristické zejména direktivní a převážně organizační rozvíjení iniciativy shora bez dostatečného respektování zájmu a hmotných podnětů k práci. [...] Těžiště zcela neformálního rozvíjení iniciativy by mělo být v podnicích, zejména ve vnitropodnikových útvarech, kde možno obsah i formy iniciativy rozvíjet v jednotě s hmotnou zainteresovaností a v souladu s řešením rozhodujících hospodářských úkolů daného pracoviště. To ovšem předpokládá, aby byly dořešeny reálné vztahy mezi hospodářským vedením a odborovou organizací v této oblasti.“²⁵⁶

Spolupráce vedení podniku s odborovými orgány byla definována jako podmínka zachování komplexnosti socialistické soutěže, kdy je její ekonomický efekt doplněn o nutnou politickovýchovnou práci, která je úkolem odborů. Zpráva pokračovala konstatováním, že je nutné sladit hmotné a morální podněty k práci a zvýšit přitažlivost práce jako takové. Úkolem odborů bylo zvyšovat účinnost socialistického soutěžení, zlepšovateľského hnutí a ostatních forem tvůrčí iniciativy pracujících a rozvíjet je tak, aby se co nejúčinněji doplňovaly s vhodnými formami osobní i kolektivní hmotné zainteresovanosti i na dosahování stále lepších výsledků práce.²⁵⁷

Navzdory kritice dosavadního fungování bylo socialistické soutěžení v podmínkách nové soustavy řízení plánovitého hospodářství vnímáno jako perspektivní forma pracovní iniciativy, která oproštěna od formalismu a direktivního řízení minulosti bude schopna lépe reflektovat potřeby podniků a dosahovat lepších výsledků a stane se tak i pro pracující smysluplnou a pozitivně vnímanou. Kombinace vhodných motivátorů a ocenění měla podnítit iniciativu pracujících a posílit jejich proaktivní přístup k práci.

254 NA, značka: KSČ-ÚV-10/4, fond: KSČ – Ústřední výbor 1945–1989, Praha – komise – ekonomická komise ÚV KSČ 1963–1968, sv. 6. arch. jedn. 14.

255 Tamtéž.

256 Tamtéž.

257 Tamtéž.

c) Soutěž v pojednání ideologické komise ÚV KSČ

V období vypracovávání nového systému řízení plánovitého hospodářství se problematika pracovní morálky, produktivity a socialistické soutěže stala tématem zasedání ideologické komise ÚV KSČ.²⁵⁸ Na rozdíl od ekonomické komise ÚV KSČ, která na soutěž pohlížela více pragmaticky, ideologická komise zůstala zacyklena pouze na jejím výchovném a politickém působení. V usnesení 1. schůze ideologické komise ÚV KSČ ze dne 31.10.1963 je „*socialistická soutěž nejúčinnější formou výchovy k socialistickému vztahu k práci.*“²⁵⁹ V dokumentu *Aktuální ideově politické problémy brigád socialistické práce*, který byl předložen jako podklad na 2. schůzi ideologické komise ÚV KSČ 13.1.1964 se setkáme s naprosto nekritickým náhledem na soutěžení, jeho podstatu a dosavadní vývoj. Socialistické soutěžení bylo vnímáno jako významná síla ekonomického rozvoje, které se i v podmínkách zvyšující účasti pracujících na hospodaření, správě, řízení a kontrole stává hlavním zdrojem mobilizace pracovních sil.²⁶⁰

Nejvíce ceněny byly brigády socialistické práce, které byly vnímány jako průkopníci nejen socialistického vztahu k práci, ale také soudružských vztahů na pracovišti. V případě charakteru těchto brigád se však již výše zmíněný dokument dopouští přiznání, že „*v brigádách socialistické práce doposud plně nezakotvily zásady výzvy předních pracovníků za socialistický vztah k práci [...], dosud není intenzivně rozvinuta výchovná práce uvnitř kolektivu, a proto také často není velký rozdíl mezi kolektivy, které se o titul ucházejí, a mezi těmi, kterým již byl titul propůjčen.*“²⁶¹ Dokument dále uváděl, že brigády po obdržení titulu ochabují ve své činnosti, nevytyčují si další úkoly a jejich výchovné působení na ostatní pracovníky je velmi nízké. Do soutěže o titul brigády socialistické práce byli málo zapojováni techničtí, ekonomičtí a vědečtí pracovníci a samotná soutěž byla ze strany odborů a hospodářských pracovníků podniku málo podněcována, ačkoliv plnila nezastupitelnou úlohu při výchově socialistického člověka. S ohledem na nové úkoly hospodářství a rozvoj socialistické společnosti je tak nutné činnost na poli propagace a organizace soutěže zlepšit.²⁶²

Poměrně opodstatněnou byla kritika odtržením socialistické soutěže od výroby. Dokument uváděl, že v praxi se za organizaci soutěže stali zodpovědnými tzv. soutěžní

258 NA, značka: KSČ-ÚV-10/5, fond: KSČ – Ústřední výbor 1945–1989, Praha – komise – ideologická komise ÚV KSČ 1958–1968, sv. 10, arch. jedn. 36.

259 Tamtéž.

260 Tamtéž.

261 Tamtéž.

262 Tamtéž.

referenti, kteří nespolupracovali s pracovníky podniku a soutěž tak nevycházela z podnikových potřeb. Ačkoliv tak ideologická komise přirozeně mnohem více akcentovala výchovný a propagandistický rozměr soutěže, ukázala se být velmi kritická v otázkách její organizace, a to zejména z hlediska neexistence provázanosti soutěže s potřebou podniků a v potřebě tento nedostatek napravit. V tomto bodě tak zastávala stejné stanovisko jako ekonomická komise ÚV KSČ.

6.7. Soutěž v období technokracie a sociálního plánování²⁶³

Neúspěch ekonomické reformy 60. let a nástup tzv. normalizace neznamenal konec všem tendencím, které započaly a rozvíjely se v průběhu reformních 60. let. Ekonomická reforma, která měla posílit autonomii podniků, pro svou realizaci vyžadovala vzdělaný podnikový management, který by byl schopen podniky efektivně řídit a naučil se lépe podnikat. V 60. letech tak došlo k rozvoji manažerské vědy a teorie řízení. Přestože konsolidační režim po roce 1968 znamenal nucené ukončení snah o zavedení tržního socialismu a decentralizaci národní ekonomiky, manažerská věda a teorie řízení se rozvíjely dále. Předmětem jejich studia se stalo zavádění inovativních metod podnikového řízení v centrálně plánované ekonomice s vedoucí úlohou komunistické strany s důrazem na „význam průmyslových podniků pro sociální politiku státu.“²⁶⁴

Domnívám se, že negativní zkušenosti se socialistickou soutěží byly důvodem, proč tato forma pracovní mobilizace nebyla v rámci manažerské vědy akcentována. Ačkoliv se teorie manažerského řízení zaměřovala na obsahově stejné problémy, které mohla řešit i socialistická soutěž, její mizivý ekonomický dopad vedl k tomu, že od této formy socialističtí manažeři ustupovali a problémy podniků se snažili řešit jinými způsoby. Soutěž tak zůstala otázkou čistě ideologického charakteru bez významnějšího ekonomického dosahu, a to navzdory tomu, že „společné usnesení vlády ČSSR a ÚRO k

²⁶³ Technokracie, resp. technokratický styl vládnutí je druh vládnutí založený na expertize a aplikaci nejnovějších poznatků vědy. V technokracii jsou politické, ekonomické a sociální otázky redukovány na technické problémy, které lze řešit na základě racionální aplikace vědeckých poznatků. Hodnotová debata ustupuje čistě racionální expertní kalkulaci a místo politiků stát spravují nepolitici odborníci. Tato expertiza je přitom považována za zdroj legitimacy tohoto typu vládnutí. Technokratické tendence se z úrovně řízení podniků a státu postupně přesunuly do oblasti řízení společnosti, a to prostřednictvím změny v orientaci manažerské vědy, která se začala více zabývat plánováním v oblasti organizace práce a pracovních sil. Sociální plánování se stalo součástí politiky komplexního plánování typického pro konsolidační režim od počátku 70. let. Viz SOMMER Vítězslav, *Řídit socialismus jako firmu. Technokratické vládnutí v Československu 1956–1989*. Ústav pro soudobé dějiny AV ČR a NLN, s.r.o.: Praha, 2019.

²⁶⁴ SOMMER Vítězslav, *Řídit socialismus jako firmu. Technokratické vládnutí v Československu 1956–1989*, str. 83.

rozvoji iniciativy pracujících v letech 1971 – 1975 zdůrazňuje význam brigád socialistické práce, socialistického soutěžení, socialistických závazků a hnutí vynálezců a zlepšovatelů.“²⁶⁵ Nekritický a čistě ideologický obsah odhaluje tvrzení, že „*tyto formy iniciativy za posledních deset až patnáct let svého trvání prokázaly svou účinnost a osvědčují se na všech pracovištích ve všech odvětvích národního hospodářství.*“²⁶⁶ Zcela logicky a v souladu s novou politickou linií normalizačního režimu byla opomíjena kritika socialistické soutěže z pozice jak ideologické, tak ekonomické komise ÚV KSČ z průběhu 60. let.

Dlouhodobými ekonomickými a politickými úkoly se zabývalo plenární zasedání ÚV KSČ, které se konalo v únoru 1972. Obnova národního hospodářství po období ekonomického rozvratu, jak posrpnová politická linie nazývala období ekonomické reformy 60. let, byla dle názoru ÚV KSČ spojena s obnovou akceschopnosti odborů a iniciativy pracujících jako důkazu jejich aktivního postoje k řešení politických a ekonomických otázek. Klíčovými činiteli při přechodu národní ekonomiky od extenzivního k intenzivnímu rozvoji byli dle názoru strany „*posílení vedoucí úlohy KSČ v ekonomice, zesílení socialistických principů v řízení hospodářství a a stupňující se úsilí a iniciativa pracujících a jejich socialistické závazky k 50. výročí založení KSČ, k jejímu XIV. sjezdu a v období před volbami do zastupitelských sborů*“.²⁶⁷ Podle Usnesení vlády ČSSR a ÚR ČSROH ze dne 29. 12. 1970 k rozvoji iniciativy pracujících v letech 1971–1975 byla pracovní iniciativa nejen dokladem socialistického vztahu k práci, ale také důvěry pracujících v politickohospodářském programu KSČ. Těžiště rozvoje pracovní iniciativy přitom muselo být v závodech na konkrétních pracovištích, přičemž její konkrétní forma měla být nasměrována na dosažení úkolu překročení stanoveného plánu a rozvoj a výchovu socialistického člověka. Důraz byl kladen na zvyšování úrovně výrobků díky využívání nejmodernějších poznatků vědy a techniky, uspokojování poptávky po zboží na domácím i zahraničním trhu, realizaci investiční a bytové výstavby a ochranu životního prostředí.²⁶⁸

Ačkoliv byl rozvoj pracovní iniciativy součástí hospodářského řízení, ideologická a organizační činnost náležela odborům, jejichž úkolem bylo vedení pracovníků k upevňování socialistického vztahu k práci a pomáhat vedoucím hospodářským

265 KRUMPL Josef a František ZICH, *Rozvoj iniciativy pracujících, stručný přehled historie, principů a forem pracovní a tvůrčí iniciativy*, str. 122.

266 Tamtéž, str. 122.

267 CHÝLE Bohuslav, *Rozvoj pracovní iniciativy a socialistické soutěžení*, str. 5.

268 Tamtéž, str. 10.

pracovníkům vytvářet vhodné podmínky pro uplatňování iniciativy pracujících. Odbory měly zároveň kontrolovat, aby byla pracovní iniciativa veřejně hodnocena a oceňována, a bojovat proti byrokratismu a formalismu soutěže.²⁶⁹

V březnu 1972 přijalo předsednictvo ÚV KSČ usnesení *Za zvýšení účinnosti ekonomické propagandy a agitace*.²⁷⁰ V případě VHJ²⁷¹ Crystalex v Novém Boru řídila a organizovala činnost ekonomické propagandy a agitace (EPA)²⁷² redakční rada, složená ze zástupců všech závodů, generálního ředitelství, předsedů CZV KSČ,²⁷³ PV ROH²⁷⁴ CZV SSM.²⁷⁵ Činnost EPA byla realizována na základě plánu vždy pro konkrétní období, většinou pětileté, a socialistická soutěž byla její důležitou součástí. Socialistická soutěž se tak ocitla pod patronací organizací, které ji vnímaly čistě ideologicky a výchovně, čemuž ostatně napovídá již samotný název zastřešující organizace. EPA kladla velký důraz zejména na propagaci socialistické soutěže, jak naznačuje vyjádření komise EPA z prosince 1973: „*Chceme, aby bylo pravidelně ve všech závodech zveřejňováno všechno týkající se výsledků socialistické soutěže, a to jak přímo na jednotlivých pracovištích, tak i zveřejňování výsledků socialistické soutěže mezi jednotlivými závody, případně podniky.*“²⁷⁶ Závodní rozhlas měl zaměstnance informovat o plnění plánu hlavních ukazatelů, výsledcích socialistické soutěže, uskutečňovat rozhovory s nejlepšími pracovníky a popularizovat činnost SSM, ROH a KSČ v závodech. Ideologizaci socialistické soutěže dokládá článek v Technickém zpravodaji z 20.2.1978,²⁷⁷ kde se dočteme o spojitosti socialistických závazků s 60. výročím VŘSR²⁷⁸ a apelu na popularizaci vyhlášených závazků na nástěnkách, panelech a v rozhlase. „*Splnění závazků bylo vhodně popularizováno na slavnostním zasedání k 60. výročí VŘSR v městském kině a denní tisk*

269 CHÝLE Bohuslav, *Rozvoj pracovní iniciativy a socialistické soutěžení*, str. 10.

270 Technický zpravodaj závodu Crystalex – oborový podnik Nový Bor, 28.9.1975, číslo 3 ročník XVII, str. 3. Viz podnikový archiv Crystalex, karton: oborové noviny a časopisy.

271 Výrobně hospodářská jednotka.

272 Hlavním úkolem ekonomické propagandy a agitace bylo ideové působení v oblasti hospodářské politiky za účelem zvyšování efektivnosti hospodaření. Viz Technický zpravodaj závodu Crystalex – oborový podnik Nový Bor, 31.10.1973, číslo 4, ročník XV, str. 12. Viz podnikový archiv Crystalex, karton: oborové noviny a časopisy.

273 Celozávodní výbor Komunistické strany Československa.

274 Podnikový výbor Revolučního odborového hnutí.

275 Celozávodní výbor Socialistického svazu mládeže.

276 Technický zpravodaj závodu Crystalex – oborový podnik Nový Bor, 30.12.1973, číslo 6, ročník XV, str. 7. Viz podnikový archiv Crystalex, karton: oborové noviny a časopisy.

277 Technický zpravodaj závodu Crystalex – oborový podnik Nový Bor, 20.2.1978, číslo 6, ročník XIX, str. 2. Viz podnikový archiv Crystalex, karton: oborové noviny a časopisy.

278 Jednalo se především o socialistické závazky zaměřené na předčasné splnění exportních dodávek.

*přinesl o splněných závazcích řadu článků.*²⁷⁹ Z hlediska propagace navrhovala EPA věnovat větší pozornost propagaci nejlepších pracovníků a kolektivů na Deskách cti. Jednotlivé závody a provozy měly požadavky na vyfotografování nejlepších pracovníků nahlásit na propagační oddělení oborového podniku Crystalex.²⁸⁰ Předseda komise EPA národního podniku Karlovarské sklo shrnoval zkušenosti svého závodu se socialistickou soutěží za rok 1977. Na úvod uvedl, že úkoly EPA v oblasti zintenzivnění výchovy k uvědomělému vztahu k práci, podpora propagace všech forem pracovní iniciativy a popularizace obětavosti, pracovního hrdinství a socialistického soutěžení vychází ze závěrů XV. sjezdu KSČ. U příležitosti 120. výročí založení podniku zajistila komise EPA vyhodnocení nejlepších a zasloužilých pracovníků, jejichž fotografie byly zveřejněny na Desce cti. Dobré zkušenosti měla EPA zejména zejména s uveřejňováním denních výkonů pracovníků nebo dílen a pravidelným vyhodnocováním jejich pořadí, což údajně vedlo ke „vzájemným polemikám na straně zaměstnanců, což napomáhalo zdravé soutěživosti.“²⁸¹ Propagandistický směr socialistické soutěže dokládala soutěž o nejlepší nástěnku, kterou vyhlásila redakční rada pro ekonomickou propagandu v oborovém podniku Užité sklo od 1.1.1974.²⁸²

Obrázek č. 1: Deska cti Výzkumného ústavu užitého skla v Novém Boru, zdroj: Technický zpravodaj závodu Crystalex – oborový podnik Nový Bor, číslo 6, ročník XV, str. 21. Viz podnikový archiv Crystalex, karton: oborové noviny a časopisy



279 Technický zpravodaj závodu Crystalex – oborový podnik Nový Bor, 20.2.1978, číslo 6, ročník XIX, str.

2. Viz podnikový archiv Crystalex, karton: oborové noviny a časopisy.

280 Tamtéž.

281 Technický zpravodaj závodu Crystalex – oborový podnik Nový Bor, číslo 6, ročník XIX, str. 12. Viz podnikový archiv Crystalex, karton: oborové noviny a časopisy.

282 Technický zpravodaj závodu Crystalex – oborový podnik Nový Bor, číslo 6, ročník XV, str. 19.

Viz podnikový archiv Crystalex, karton: oborové noviny a časopisy.

6.8. Shrnutí

Tak jako v případě Sovětského svazu bylo i v Československu zavádění socialistického soutěžení podmíněno a ovlivněno aktuální hospodářskou, politickou a sociální situací. Zatímco v SSSR se první formy soutěže, později označené za první formy údernictví, objevily spontánně jako důsledek kombinace revolučního nadšení konkrétních pracovníků a katastrofálního stavu hospodářství, v Československu byla soutěž cíleně zaváděna jako součást ideologie marxismu-leninismu. Ačkoliv i v Československu lze pozorovat budovatelské nadšení při obnově válkou poškozené země, bylo toto nadšení od prvopočátku rámováno ideologickou šablonou soutěže, a to konkrétně údernictvím, které bylo v období budovatelského socialismu vnímáno jako nevhodnější forma soutěže ke zvyšování produktivity práce a růstu národního hospodářství. Instalace soutěže do československého hospodářského a pracovního prostoru reagovala také na potřebu disciplinace pracujících a zvýšení produktivity práce. Silný prvek údernictví a individuálního pracovního výkonu byl však již koncem 50. let postupně nahrazován kolektivními formami soutěže. V průběhu 60. let byl tlak na individuální heroický výkon nahrazen problematikou vědeckotechnické revoluce a obraz fyzického úsilí dělníka byl nahrazen ideálem socialistického inženýra či manažera socialistického podniku. Nahodilé rekordní pracovní výsledky byly nahrazeny sofistikovanějšími vizemi socialismu, které byly v ekonomické oblasti spojeny s optimalizací, racionalizací a zaváděním moderních technologií. Překonání období revolučního budování socialismu a stabilizace společnosti se projevila rostoucím důrazem na materiální blahobyt a rostoucí spotřebu obyvatelstva. V tomto kontextu se do popředí společenské diskuze dostávala témata péče o člověka a otázka volného času.

Normalizační režim navázal na vědecké futuristické vize řízení společnosti ze 60. let a spolu s proklamovaným „klidem na práci“ je vtělil do technokratického vládnutí. Projevem vládnutí legitimizovaného vědou se stalo sociální plánování, jehož jádrem byly především podniky a jejich zaměstnanci. Socialistická soutěž do jisté míry kopírovala tento společenský a politický vývoj. Údernictví, které dosáhlo vrcholu v 1. polovině 50. let, ustoupilo politice individuálních či skupinových závazků. Peter Heumos uvádí, že již od poloviny 50. let a ve větší míře v 60. letech „*vedly úvahy v podnikovém hospodaření k tomu, že některé závody neuvolnily pro socialistické soutěžení žádné finanční prostředky, a*

to se potom také opravdu nekonalo.“²⁸³ V polovině 60. let vedla všeobecná nedůvěra v soutěž k tomu, že dokonce někteří odborářští funkcionáři doporučovali soutěž z ekonomických důvodů odložit na neurčito.²⁸⁴ Ačkoliv se však původní nadšení ze soutěže vytratilo a ukázala se i její omezená ekonomická účinnost, byla soutěž po celou dobu státně socialistického panství udržována naživu a pravidelně resuscitována jako důležitá ideologická formulka a propagandistická aktivita. Ačkoliv z původně zamýšleného projevu iniciativy pracujících zbyl jen formalismus a byrokratická položka, bylo soutěžení i nadále propagováno veřejnými sdělovacími prostředky a tvořilo konstantní součást pracovního procesu. Důvodem bylo zřejmě to, že organizace soutěžení byla jedním z nejdůležitějších úkolů odborů a kritériem hodnocení úspěšnosti vedoucích pracovníků konkrétních oddělení či vedení podniku jako celku. Z toho důvodu se při životě udržoval vyprázdněný mechanismus obalený do ideologického hávu, který byl propagandisticky zneužíván jako forma pseudo loajality a oddanosti vládnoucímu režimu.

283 HEUMOS Peter, „*Výhrňme si rukávy, než se kola zastaví!*“ *Dělníci a státní socialismus v Československu 1945–1968*, str. 45.

284 Tamtéž, str. 46.

7. Legislativní vymezení socialistického soutěžení

Socialistické soutěžení bylo v československé legislativě poprvé zmíněno v Nařízení vlády č. 105/1950 Sb.²⁸⁵ Jednalo se o nařízení z 26.7.1950, kterým se vyhlášoval status národních průmyslových podniků. Toto nařízení bylo nahrazeno Zákonem o národních podnicích a některých jiných hospodářských organizacích č. 51/1955 Sb., který nabyl účinnosti 1.1.1956.²⁸⁶

V příloze vládního nařízení č. 105/1950 Sb. byla v článku VI. Člověk a pracující věnována velká část tématu socialistické soutěže: *„Rozhodujícím činitelem ve výrobě jsou pracující. Z jejich poměru k práci vyrůstá socialistické soutěžení, údernictví a zlepšovatelství jako metoda budování socialismu a jako jedna z hlavních cest zvyšování produktivity práce. Pracující jsou odměňováni podle jakosti, množství a společenského významu své práce.“*²⁸⁷ V nařízení se dále uvádí, že podpora socialistického soutěžení, zejména údernictví, a zlepšovatelství patří k předním úkolům vedoucích výroby. Tím, na jehož bedrech však spočívá hlavní zodpovědnost za soutěž, jsou mistři: *„Úspěch socialistického soutěžení, údernictví a zlepšovatelství závisí ve značné míře na mistrech. Mistři mají podporovat vznik a rozvoj těchto nových forem práce.“*²⁸⁸

V článku XII. Vrchní vedení podniků a dozor nad nimi je jedna celá část věnována socialistickému soutěžení, údernictví a zlepšovatelství. Socialistické soutěžení širokých mas pracujících je zde popsáno jako *„jedna z hlavních cest ke zvýšení produktivity práce. Je to metoda budování socialismu, opírající se o tvůrčí činnost a uvolňující iniciativu pracujících. Vzniká mezi uvědomělými dělníky, techniky a úředníky a je důkazem, že se v našich podnicích vytváří nový vztah pracujících k práci, neznámý za kapitalismu a že pracující lid dovede lépe vést a řídit své hospodářství, než to dovedli kapitalisté. Je proto samozřejmou povinností všech podniků a závodních rad podporovat všechny druhy i formy socialistického soutěžení.“*²⁸⁹ Nařízení dále uvádělo, že *„z mnoha druhů socialistického soutěžení mají velký politický i hospodářský význam zejména soutěže*

285 Zákon o národních podnicích průmyslových č. 103/1950 Sb.

Dostupné na: <https://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=103&r=1950> [cit. 21.7.2024].

286 Zákon o národních podnicích a některých jiných hospodářských organizacích č. 51/1955 Sb.

Dostupné na: <https://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=51&r=1955> [cit. 21.7.2024].

287 Zákon o národních podnicích průmyslových č. 103/1950 Sb.

Dostupné na: <https://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=103&r=1950> [cit. 21.7.2024].

288 Tamtéž.

289 Tamtéž.

*o dřívější splnění plánu, soutěže v práci na více strojích, soutěže o překonávání technickohospodářských norem, o snižování výrobních nákladů, o zlepšení jakosti výrobků, soutěže ve vzájemném sdělování zkušeností a podobně. V jednotlivých průmyslových odvětvích musí být socialistické soutěžení zaměřeno především na plnění těch úkolů, které jsou v dané době pro ně nejdůležitější. S rozvíjením a prohlubováním socialistického soutěžení musí být spojeno zpevnování technickohospodářských norem, zvláště výkonových.*²⁹⁰

Jako hlavní forma soutěže bylo chápáno údernické hnutí, které se „*dnes opírá o lepší zvládnutí a dokonalejší osvojení techniky a tím výrazně překonává průměrně dosahované výkony.*“²⁹¹ Údernictví bylo definováno jako „*cílevědomé uplatnění dovednosti a zručnosti, důmyslu a inteligence našeho lidu, jako potvrzení, že pracující už nevidí v práci prostředek svého vykořisťování, nýbrž zdroj rostoucího blahobytu celé společnosti.*“²⁹² Důraz na důležitost kolektivního uplatnění údernictví byl vyjádřen následovně: „*K budování socialismu nestačí však ojedinělí úderníci. Je třeba, aby všichni pracující lid následoval příkladu úderníků, aby tak všichni pracující vyráběli více, lépe a laciněji. Od jednotlivých úderníků vede cesta k údernickým skupinám a od údernických směn celých závodů a dílen k údernickým týdnům a měsícům. Proto úderníci musí učit své druhy v práci, aby nové metody byly cílevědomě přenášeny na všechna pracoviště a do všech našich závodů.*“²⁹³ Nařízení tedy obsahovalo zásadní proklamace týkající se podstaty soutěže, jejich forem a cílů.

Socialistické soutěžení bylo obsaženo také ve znění Zákoníku práce 65/1965 Sb. znění účinné od 1. 1. 1966. Socialistické soutěžení zde bylo pojímáno jako forma tvůrčí iniciativy pracovníků a prostředek jejich podílení se na rozvoji, řízení a kontrole činnosti organizace. Na socialistickém soutěžení se měli podílet všichni pracovníci, přičemž vedoucí pracovníci byli povinni soustavně vytvářet podmínky pro jeho rozvíjení. Zákoník práce dále stanovoval, že „*jednotlivcům i pracovním kolektivům se dostává morálního uznání a hmotných odměn zejména v socialistickém soutěžení*“.²⁹⁴ Totožná ustanovení byla

290 Zákon o národních podnicích průmyslových č. 103/1950 Sb.

Dostupné na: <https://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=103&r=1950> [cit. 21.7.2024].

291 Tamtéž.

292 Tamtéž.

293 Tamtéž.

294 Zákoník práce 65/1965 Sb. Dostupné na: <https://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=65&r=1965> [cit. 21.7.2024].

použita i v novelizacích Zákoníku práce č. 42/1970 Sb. z roku 1970,²⁹⁵ č. 55/1975 Sb. z roku 1975²⁹⁶ a č. 52/1989 Sb.²⁹⁷

295 Novela Zákoníku práce 42/1970 Sb. platný od 6.5.1970.

Dostupné na: <https://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=42&r=1970> [cit. 21.7.2024].

296 Novela Zákoníku práce č. 55/1975 Sb. platný od 18.6.1975.

Dostupné na: <https://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=55&r=1975> [cit. 21.7.2024].

297 V Zákoníku práce z roku 1989 je na rozdíl od předchozích verzí Zákoníku práce jemně poupravena definice činností, za nichž pracovníkům náleží morální uznání a hmotné odměny. V Zákoníku práce z roku 1989 je socialistické soutěžení zmíněno až za vynikajícími pracovními výsledky a pracovní iniciativou. In Zákoník práce č. 52/1989 Sb. platný od 25.5.1989.

Dostupné na: <https://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=52&r=1989> [cit. 21.7.2024].

8. Organizace socialistického soutěžení

Stejně jako v Sovětském svazu i v Československu byla organizace socialistického soutěžení jedním z hlavních úkolů odborů.²⁹⁸ Otázka organizace soutěže byla poprvé legislativně řešena ve vládním nařízení č. 105/1950 Sb.²⁹⁹ z července 1950. V článku XII. Vrchní vedení podniků a dozor nad nimi. Nařízení uvádělo, že *„představitelem všech pracujících v závodech je Revoluční odborové hnutí. Cíl, který si Revoluční odborové hnutí při budování socialismu samo vytyčilo, se velmi podstatně liší od úlohy odborových organizací za kapitalismu. Podniky jsou nyní majetkem pracujícího lidu. Proto jeho organizace – Revoluční odborové hnutí – ze všech sil přispívá k rozvoji a prosperitě těchto podniků a k přesnému plnění jejich plánů; za hlavní těžiště své činnosti považuje stále uvědomování a mobilisování pracujících tak, aby všichni co nejlépe pracovali podle svých schopností. To také umožňuje Revolučnímu odborovému hnutí, aby ještě lépe plnilo své sociální a kulturní poslání.“*³⁰⁰ Ačkoliv to zde není vyjádřeno explicitně, ono *„stále mobilisování pracujících“* lze vnímat jako činnost související se socialistickou soutěží. V samotném článku o socialistickém soutěžení toto nařízení uvádí, že je povinností závodních odborových rad podporovat všechny formy soutěže. Ve článku nařízení týkající se problematiky spolupráce vedení podniku s pracujícími a s ROH se uvádí, že *„spolupráce vedení podniku závodů, provozů a dílen se závodními a dílenskými radami se projevuje [...] v rozvíjení socialistického soutěžení, údernictví a zlepšovatelského hnutí.“*³⁰¹ Tato definice úkolů ROH naznačuje pozici odborů, která jim po komunistickém převratu byla určena. Jak uvádí Dalibor Státník, odbory se staly „partnerem“ vedení znárodněných podniků a závodů a dobrovolně na sebe přebíraly určitý díl odpovědnosti za chod a organizaci výroby. [...] Odbory se staly účinným nástrojem politiky KSČ a prosazování jejich zájmů v podnicích. Participovaly na genezi vládním nařízení č. 52/1953 Sb. O absenci a fluktuaci,³⁰² byly zapojeny do boje za vylepšení pracovní disciplíny a produktivity. Již v průběhu práce na vládním nařízení proti absenci a fluktuaci byly odbory kritizovány, že *„dosud neprováděly dostatečnou popularizaci pracovního hrdinství a nevedou dělníky k tomu, aby byli hrdi na svůj závod, aby ve svém závodě viděli druhý*

298 KAPLAN Karel, *Proměny československé společnosti 1948–1960, část první: dělnictvo*, str. 46.

299 Vládní nařízení, kterým se vyhlašuje statut národních podniků průmyslových.

Dostupné na: <https://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=103&r=1950> [cit. 21.7.2024].

300 Tamtéž.

301 Tamtéž.

302 Viz kapitola Boj za dodržování pracovní kázně této diplomové práce.

domov.³⁰³ Peter Heumos ve shodě s tímto tvrzením uvádí, že „v Československu převzaly jednotné odbory roli převodní páky komunistické strany, působily jako pohonný agregát výkonnostní mobilizace v průmyslu a soustředily se na vytvoření nového, politicky definovaného typu výrobce a nové pracovní kultury [...].“³⁰⁴ Po roce 1953 byly odbory určeny hlavním organizátorem socialistického soutěžení.³⁰⁵ Tyto aktivity jasně dokládaly změnu úlohy odborů z pozice ochránce práv zaměstnanců do role zprostředkovatele politiky KSČ.

Roli odborů v organizaci socialistické soutěže stanovoval i Zákon o postavení závodních výborů základních organizací Revolučního odborového hnutí. Dle znění tohoto zákona závodní výbor ROH „vede pracujících k socialistickému poměru k práci, organizuje socialistické soutěžení a hodnotí jeho výsledky.“³⁰⁶ Role odborů v socialistické soutěži zůstala nezměněna i podle znění Zákoníku práce 65/1965 Sb., kde bylo řečeno, že „ústřední rada odborů usměrňuje a organizuje iniciativu pracovníků v socialistickém soutěžení i v dalších formách účasti pracovníků na řízení.“³⁰⁷

Od 60. let iniciovaly a organizovaly socialistické soutěžení ve spolupráci s odbory stranické orgány a hospodářské útvary podniků. Osobní angažovanost byla nahrazena zájmy podnikového vedení, které socialistické soutěžení vnímalo jako úkol nadřízených orgánů, který je třeba splnit. Z původně deklarované iniciativy pracujících vycházející z jejich uvědomělé práce pro vybudování socialismu tak zůstala povinnost delegována z centra, jejíž splnění bylo parametrem úspěšnosti konkrétního podniku. Tím se ze soutěžení stala odosobněná, zpolitizovaná a zbyrokratizovaná činnost, která postrádala jakoukoliv osobní iniciativu. Navzdory této formalizaci však soutěžení zůstávalo silným propagandistickým nástrojem pracovní morálky pracujícího lidu a demonstrací jejich

303 STÁTNÍK Dalibor, *Sankční pracovní právo v 50. letech*, str. 120.

304 Heumos uvádí, že současně s tímto postojem přetrvávala v odborech zkušenost z jejich tradiční role a otevřenost k alternativním konceptům práce. Toto pnutí vyvrcholilo na konci 50. let hlubokou existenční krizí odborů. Práce odborů byla také silně poznamenána bojem mezi stranickými a odborovými závodními orgány. Viz HEUMOS Peter, „Výhrňme si rukávy, než se kola zastaví!“ *Dělníci a státní socialismus v Československu 1945–1968*, str. 24.

305 Dalibor Státník uvádí, že tak bylo učiněno vládním usnesením o celostátním socialistickém soutěžení ze dne 31.1.1953. Tento dokument se mi však nikde nepodařilo dohledat. Viz STÁTNÍK Dalibor, *Sankční pracovní právo v 50. letech*, str. 25.

306 Vyhláška Ústřední rady odborů a ministerstva financí o poskytování prostředků a o uhrazování nákladů na činnost základních organizací Revolučního odborového hnutí v organizacích státního socialistického sektoru č. 37/1959 Sb. platný od 21.7.1959. Dostupný na: <https://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=122&r=1960> [cit. 21.7.2024].

307 Zákoník práce 65/1965 Sb. Dostupné na: <https://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=65&r=1965> [cit. 21.7.2024].

oddanosti straně a socialismu. Zůstávalo také silně medializováno ze strany hromadných sdělovacích prostředků.³⁰⁸

308 KAPLAN Karel, *Proměny československé společnosti 1948–1960, část první: dělnictvo*, str. 46.

9. Ekonomické aspekty soutěžení

Chápání soutěžení v socialismu souvisí s celkovou vizí tohoto nového společenského uspořádání. Ačkoliv teoretici socialismu, resp. komunismu ve svých spisech nezanechali definici či popis socialistické, resp. komunistické společnosti, lze jejich vize odvodit z popisu kapitalismu, resp. jeho kritiky. Marxisté chápali, že jako každý ekonomický systém v minulosti, musí pro své udržení a rozvíjení produkovat více zboží, než spotřebuje. Zatímco v kapitalistické ekonomice je tento nadbytek vyjádřen formou zisku, úroku a renty, v socialistické ekonomice zbavené soukromého vlastnictví se tyto kategorie stávají irelevantními. Nadbytek je zde majetkem celé společnosti a používán jako zdroj redistribuce zboží dle konkrétních kritérií. Jelikož je jeho užití ve společnosti odlišné než v kapitalistickém uspořádání, v němž je základním kritériem výrobní aktivity její profitabilita pro buržoazní třídu, proměňuje se zásadním způsobem také fenomén soutěže, jehož kompetitivní rozměr postrádá v socialistické společnosti smysl. V ekonomice, v níž je zisk nepodstatnou veličinou, přestává mít soutěžení ekonomický rozměr.³⁰⁹

Pro Petera Heumose bylo socialistické soutěžení součástí projektu sovětizace československé společnosti v oblasti „*organizovaného socialistického produktivismu, tj. ze Sovětského svazu přejetého instrumentária netržní stimulace výkonnosti*.“³¹⁰ Jak však dokládá na poměrně brzkém ústupu údernického hnutí,³¹¹ bylo také dokladem jeho celkové neúspěšnosti. Příčinou může být dle Heumose fakt, že českoslovenští dělníci dlouhodobě odmítali politizaci práce a s ohledem na dělnickou tradici protestního chování byli schopni postavit se proti opatřením, která dle jejich názoru zhoršovala jejich materiální podmínky. Významné dělnické stávky se uskutečnily u příležitosti provedení měnové reformy v červnu 1953, podnětem ke stávce však mohlo být i skokové zvýšení norem či odebrání

309 Tamtéž. Nutno podotknout, že Lenin v soutěžení ekonomický rozměr spatřoval, neboť v soutěžení viděl způsob jak zvýšit produktivitu práce, odstranit výrobní nedostatky carského režimu a uspíšit budování socialismu. Z toho důvodu byly v Rusku velmi záhy uplatněny zásady taylorismu, který byl ve své době vnímán jako kapitalistický prostředek vykořisťování dělníka. Ekonomický rozměr soutěžení se ještě více zdůraznil v epoše budování socialismu v jedné zemi a éře zrychlené industrializace za J. V. Stalina.

310 HEUMOS Peter, „*Výhrňme si rukávy, než se kola zastaví!*“ *Dělníci a státní socialismus v Československu 1945–1968*, str. 34.

311 Údernické hnutí v podstatě končí v letech 1951–1952, v březnu 1952 nařídila Ústřední rada odborů nevydávat žádné další údernické knížky, po roce 1952 došlo k depolitizaci vyjednávání výše pracovních norem, přičemž toto téma se stalo předmětem vyjednávání mezi vedením podniku a dělníky. Viz HEUMOS Peter, „*Výhrňme si rukávy, než se kola zastaví!*“ *Dělníci a státní socialismus v Československu 1945–1968*, str. 34.

benefitů. V tomto kontextu je známý protest dělníků proti odebrání tradičních vánočních kolekcí.³¹²

Dle socialistické ideologie mělo soutěžení představovat trvalou a neustále uplatňovanou metodu, díky níž bude dosaženo nejvyšší možné efektivity a produktivity práce, budou překračovány stanovené normy a pracovní proces bude permanentně vylepšován zlepšovacím návrhy a technologickými inovacemi. Tento ideál však kontrastoval s realitou soutěže jak v Sovětském svazu, tak v Československu. Ani v jednom případě se nepodařilo překonat praxi nárazových akcí opírajících se o rychlé změny. Soutěž tak, zejména ve formě údernictví či závazků k předčasnému splnění plánu, měla charakter krátkodobých skoků, které sice způsobily pozitivní nárůst produktivity či objemu výroby, ale na druhou stranu nezajišťovaly postupný dlouhodobý růst či pokrok.³¹³

Po ústupu údernictví byl obsah soutěže podřízen myšlence vědeckotechnické revoluce. V období plánování ekonomické reformy v 60. letech byl dosavadní stav soutěže kritizován, celkový projekt soutěže však nebyl úplně zatracen. V nové soustavě řízení plánovitého hospodářství mělo dojít k většímu propojení práce odborů a podniků a přesunutí těžiště soutěže na pracoviště tak, aby byly v soutěži reflektovány skutečné potřeby a problémy podniků. Po nezdaru projektu ekonomické reformy a nástupu normalizace byla výrazně akcentována výchovná funkce soutěže, kterou měly zajišťovat především odbory. Ačkoliv ideologické ukotvení soutěže se nezměnilo, mnoho autorů³¹⁴ upozorňuje na její vyprázdněný charakter a velmi omezený ekonomický dosah.

9.1. Motivace dělníků k soutěžení

Soutěžení mělo vedle role přerodu dělníka v úderníka jako konkrétní formy nového socialistického člověka také zásadní úkol v otázce zefektivnění produktivity a výkonnosti hospodářství a s ním spojeného růstu životní úrovně. Ta se měla projevit nejen dostatkem zboží a jeho dostupností, ale také kupní silou pracujících, jejíž důležitou složkou je mzda. Ačkoliv z ideologického hlediska mělo k motivaci soutěžit stačit vědomí důležitosti práce při budování lepšího světa, pragmaticky smýšlející dělnická třída požadovala materiální

312 HEUMOS Peter, „*Výhrňme si rukávy, než se kola zastaví!*“ *Dělníci a státní socialismus v Československu 1945–1968*, str. 40.

313 NEČASOVÁ Denisa, *Nový socialistický člověk*, str. 111.

314 Na značnou formalizaci soutěže upozorňuje Karel Kaplan. Viz KAPLAN Karel, *Kořeny československé reformy 1968 I*. Peter Heumos zastává názor, že socialistická soutěž de facto skončila poté, co bylo v polovině 50. let ukončeno údernické hnutí. Viz HEUMOS Peter, „*Výhrňme si rukávy, než se kola zastaví!*“ *Dělníci a státní socialismus v Československu 1945–1968*.

stimuly. Tento jev v podstatě kopíruje zkušenost ze Sovětského svazu, kde byly nemateriální a ideologické stimulatory účinné pouze u úzkého okruhu revolučních nadšenců, zatímco většina dělnictva dosahovala lepších výsledků výměnou za materiální odměnu. Tato motivace nabírala na důležitosti zejména v ekonomice nedostatku a potřebě zajistit si alespoň základní životní potřeby.

V Sovětském svazu byly původním motivem pro soutěž a údernictví především pohnutky morální spojené s budováním socialismu a procesem industrializace. Ke konci období pětiletky se však začaly častěji objevovat materiální stimuly, což reprezentuje např. Stranická vyhláška ze 4.12.1932, která rozšiřovala pravomoci podnikového vedení v otázce dělnických bonusů. Posun od důrazu na morální k materiálním stimulům znamenal vítězství manažerského přístupu k průmyslovým vztahům. Stát nahlížel na dělníka jako na manažera své vlastní práce a vnímal ho tak i z hlediska jeho psychologie a chování.³¹⁵

Již ve 30. letech bylo rozhodnuto o vytvoření o zvláštního finančního fondu pro odměňování nejúspěšnějších soutěžících. Tento fond byl plně v kompetenci Nejvyššího sovětu pro národní ekonomiku, tzv. Vesenkha, a VTsSPS, tj. Všeodborové centrály SSSR, přičemž zodpovědnost za materiální a finanční odměny a ceny za soutěžení mělo vedení podniků.³¹⁶ O čtyři měsíce později Rada lidových komisařů, tzv. Sovnarkom³¹⁷ doplnil toto rozhodnutí o přiznání dodatečného bonusu za úspory dosažené v soutěži.

Ekonomika nedostatku podporovala význam materiálních benefitů pro dosahování vyšších pracovních výkonů. Revoluční nadšení a zápal pro budování socialismu se u většiny dělnictva ukázaly jako nedostačující či u jednotlivých nadšenců vydržely pouze pár měsíců.³¹⁸ Materiální benefity ve svém důsledku na jedné straně přispívaly ke stratifikaci dělnické třídy a šíření nerovností, na druhé straně podporovaly rovnost pracujících ve smyslu rovných možností dosažení vynikajících pracovních výsledků a z nich plynoucích benefitů. Tato kontradikce se projevovala i v zobrazování úderníků či stachanovců na veřejnosti. Prvek výjimečnosti byl účelně sklouben s obyčejností tak, aby si každý dělník byl plně vědom toho, že úderníkem či stachanovcem se může stát i on. Vzestupná sociální mobilita oceněných úderníků a stachanovců tak vycházela z předpokladu, že tyto možnosti

315 RUSSEL John, *The role of socialist competition in establishing labour discipline in the Soviet working class 1928–1934*, str. 291–292.

316 Tamtéž, str. 182.

317 Instituce vlády v SSSR.

318 RUSSEL John, *The role of socialist competition in establishing labour discipline in the Soviet working class 1928–1934*, str. 336.

jsou otevřené každému.³¹⁹ Z hlediska každodenní praxe však platilo, že úderníci si nejlépe vydělali díky úkolovým mzdám a bonusům za překračování norem.³²⁰

Také v Československu se zpočátku finanční motivace dělníků jevila z ideologického hlediska jako problematičtější, protože akcentovala pouze osobní prospěch konkrétního dělníka. V sociální praxi však otázka dělnických mezd hrála klíčovou roli a tak se původní radikální myšlenka devalvující význam mezd a zdůrazňující práci pro potřebu obyvatelstva stala zcela marginální. Význam odměňování úderníků byl uveden i ve vládním nařízení č. 105/1950 Sb. z 26.7.1950, kterým se vyhlášoval status národních průmyslových podniků. V části věnované socialistické soutěži se dočteme, že „jejich [tj. úderníků – P.P.] výkony musí být jako vzory nejen popularisovány mezi vším pracujícím lidem, nýbrž i plně odměňovány.“³²¹ Převažující diskurz uváděl jak ideologickou motivaci, tak význam finanční odměny, nicméně bez ohledu na jejich vzájemnou souvislost.³²² Ideologický motiv se opíral o budování socialistické společnosti, finanční odměna reprezentovala stav hojnosti a uspokojení životních potřeb každého člověka, jichž bude v socialismu dosaženo. Tato konstrukce souvisí s otázkou životní úrovně, jež se měla stát chloubou socialismu a předstihnout i kapitalistické státy. Důraz na materiální potřeby a konzum se zejména od 2. poloviny 50. let stal významným prvkem sovětské i československé politiky a růst životní úrovně jedním z klíčových prvků legitimizujících socialismus. Otázka životní úrovně se také stala jedním z významných soutěžních polí v epoše studené války.

Peter Heumos uvádí, že „hlavním motivem pro účast na údernické práci padesátých let byl lepší výdělek a další materiální zvýhodnění, tyto pohnutky platily pro 70–80 % dělníků.“³²³ Toto tvrzení dokládá i článek s názvem *Toník už ví, co je to úderník*, který byl uveřejněn v závodním časopisu ČKD Stalingrad. Článek začíná tím, že „Toníkovi pořád nešlo do hlavy, proč má sousedovic Eman pořád pusku plnou čokolády. A proč ubřečená Věra [...] už má zase novou pannu a Toník bicykl ne a ne dostat. Proč může Toníkova maminka kupovat zmražené ovoce jen málokdy? Toník nosí kalhoty se záplatami a když chtěl takové pumpky jako má Eman, táta řekl: „Jó, Emanů táta má jiný vejdelky než

319 RUSSEL John, *The role of socialist competition in establishing labour discipline in the Soviet working class 1928–1934*, str. 346.

320 Tamtéž, str. 337.

321 Zákon o národních podnicích průmyslových, kterým se zřizoval status národních podniků průmyslových. Dostupné online na: <https://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=103&r=1950> [cit. 2.3.2024].

322 NEČASOVÁ Denisa, *Nový socialistický člověk*, str. 114.

323 HEUMOS Peter, „Výhrňme si rukávy, než se kola zastaví!“ *Dělníci a státní socialismus v Československu 1945–1968*, str. 43.

já!“³²⁴ Toníkovi nešlo do hlavy, jak je možné, že Emanův táta si víc vydělá a šel se proto zeptat svého kamaráda Ládi, učně ve fabrice Stalingrad. Ten mu vysvětlil, že si myslí, že ti, co hodně vydělávají, jsou úderníci. Úderník je podle něj ten, „*kdo se zavázal, že nebude chodit pozdě do práce, bude zpevňovat normy, bude předávat zkušenosti druhým...*“³²⁵ Doma Toník apeloval na tátu, že se musí stát úderníkem a bude vydělávat víc peněz. Příběh končil tím, že kromě toho, že se z Toníkova táty skutečně stal úderník, nastoupila i jeho maminka do ČKD jako jeřábnice. Návod k údernictví jako cestě k vyšším výdělkům však nebyl jedinou pointou příběhu. Navzdory finančnímu benefitu bylo primární uvědomění si potřeby práce pro republiku a vybudování socialismu. „*Napřed musíme myslet na to, co potřebuje republika, ta nám to oplátí, takže peníze budou a všem nám bude dobře.*“³²⁶ Dochází zde tedy k propojení společenského a osobního prospěchu z práce, resp. údernictví, přičemž vyšší výděly jsou považovány za legitimní díky obecnému přínosu práce, která je vykonána.

Otázka hmotné zainteresovanosti pracovníků byla aktuální i během debat o ekonomické reformě v 60. letech. V zápisu ze 3. schůze ekonomické komise ÚV KSČ ze dne 31.10.1966³²⁷ se uvádí, že „*ekonomicky správné nástroje a systémy odměňování práce mohou plnit svoji pobídkovou funkci jedině tehdy, když jim budou pracující rozumět. Když také budou vědět, na co mají zaměřit svou pozornost a iniciativu, aby mohli zlepšovat výsledky své práce a tím i své individuální výděly [...].*“³²⁸ Hmotné motivace a zainteresovanosti pracovníka na jeho pracovním výkonu se v praxi ukázala jako rozhodující ve snaze o rozvoj pracovní iniciativy a soutěže, přičemž přiznání hmotné odměny bylo uvedeno i v Zákoníku práce platného od 1.1.1966. V teoretické rovině byla akcentována rovnováha mezi morální a hmotnou zainteresovaností, přičemž důraz se kladl i na celkovou atraktivitu práce.³²⁹

324 SOA Praha, fond: ČKD Praha, závod Stalingrad, NAD 2235, karton 242, Norma, podnikový časopis závodu ČKD Stalingrad, vydání 16.12.1950, str. 3.

325 Tamtéž, str. 3.

326 Tamtéž, str. 3.

327 NA, značka: KSČ-ÚV-10/4, fond: KSČ – Ústřední výbor 1945–1989, Praha – komise – ekonomická komise ÚV KSČ 1963–1968, sv. 6. arch. jedn. 14.

328 Tamtéž.

329 NA, značka: KSČ-ÚV-10/4, fond: KSČ – Ústřední výbor 1945–1989, Praha – komise – ekonomická komise ÚV KSČ 1963–1968, sv. 6. arch. jedn. 14.

9.2. Mzdová otázka

Jedním z principů socialistické soutěže bylo zavedení úkolové mzdy.³³⁰ V Sovětském svazu byl tento typ zaveden na počátku 20. let, kdy se v podnicích začaly uplatňovat zásady taylorismu. Později došlo k jejímu rozšíření v rámci celé ruské, resp. sovětské ekonomiky.

Marxistická ideologie dlouhodobě přešlapovala mezi dvěma mzdovými principy, a to nivelizací a diferenciací mezd. Ačkoliv mzdová nivelizace odpovídala rovnostářskému principu zakotvenému v ideologii socialismu, v praxi se začala jevit jako neefektivní. Na základě principů taylorismu začala být uplatňována mzdová diference, která lépe odrážela pracovní výkony jednotlivých dělníků a měla sloužit jako motivace k jejich zlepšení. V Sovětském svazu v roce 1931 Gosplan³³¹ realizoval diferenciaci mezd, a to rozšířením škály mezi nejnižším a nejvyšším kvalifikačním stupněm, zvýšením počtu dělníků na individuální úkolové mzdě a zavedením tzv. progressivky, která spočívala ve zvýšení sazby poté, co byla splněna norma. Kolektivní úkolové mzdy ztratily v této nové mzdové politice místo.³³²

V Československu byla otázka diference mezd po jejich počáteční nivelizaci dlouhodobým tématem. Dle závěru 3. schůze ekonomické komise ÚV KSČ z října 1966 bylo řečeno, že ROH by mělo „přesvědčovat pracující o škodlivých důsledcích mzdové nivelizace a o tom, že výraznější diference je pro správné působení nové soustavy řízení nezbytné.“³³³ Otázka nutnosti mzdové nivelizace byla uvedena i v usnesení 1. schůze ideologické komise ÚV KSČ ze dne 31.10.1963, kde bylo konstatováno, že „socialistický vztah k práci je úzce spojen s odměňováním podle vykonané práce. Ideologická práce musí pomáhat probojovat důsledné a nezkreslené uplatňování tohoto základního socialistického principu, ukazovat škodlivost mzdové nivelizace [...]“.³³⁴ Dosáhnutí denivelizace mezd a využití vyššího růstu mezd v progresivních podnicích jako nástroj zvýšení soutěže bylo

330 Marx v Kapitálu označil úkolové mzdy za schopné odlišit úroveň práce jednotlivých dělníků. Úkolové mzdy dle něj vedly k individualizaci, nezávislosti a sebe-kontroli dělníka, na druhé straně v sobě však implicitně obsahovaly kompetitivní prvek, který stavěl dělníka proti dělníkovi a narušoval jejich solidaritu. Podstata úkolové mzdy dle něj nejlépe korespondovala s kapitalistickým způsobem práce. Viz DEUTSCHER Isaac, *Socialist competition in Heretics and renegades and other essays*, Dostupné na <https://www.marxists.org/archive/deutscher/1952/socialist-competition.htm>.

331 Státní plánovací komise.

332 SIEGELBAUM Lewis H., *Stakhanovism and the politics of productivity in the USSR 1935–1941*, str. 48.

333 NA, značka: KSČ-ÚV-10/4, fond: KSČ – Ústřední výbor 1945–1989, Praha – komise – ekonomická komise ÚV KSČ 1963–1968, sv. 6, arch. jedn. 14.

334 NA, značka: KSČ-ÚV-10/5, fond: KSČ – Ústřední výbor 1945–1989, Praha – komise – ideologická komise ÚV KSČ 1958–1968, sv. 10, arch. jedn. 36.

zmíněno v materiálu pro schůzi Ekonomické komise ÚV KSČ 24.9.1966.³³⁵ Zpráva poukazovala na vliv denivelizace mezd pro zvýšení kompetitivnosti prostředí a přiznávala, že v mnoha podnicích tomu brání zastaralé tarify. Dle zkušeností je však denivelizace mezi kategoriemi uskutečnitelná formou pohyblivých složek mzdy. Také ekonom Ota Šik zdůraznil ve své řeči z XIII. sjezdu KSČ, která byla otištěna v červnu 1966 v Rudém právu, nutnost denivelizace mezd jako nezbytného kroku pro zlepšení kvality a technické úrovně výroby.³³⁶ Šik poukázal na neblahé důsledky nivelizace mezd a rovnostářství, mezi něž patřila nemožnost odlišit poctivé a pracovité dělníky od lajdáků a šlendriánů a kvalifikované dělníky od nekvalifikovaných. Dále upozornil na to, že vědeckotechnická revoluce jasně ukazuje, že do budoucna jsou největším potenciálem kvalifikovaní dělníci, resp. kvalifikovaná práce jako taková.³³⁷

Rozpor mezi mzdovou nivelizací a diferenciací představoval rozpor mezi socialistickým a manažerským pojetím práce. Ačkoliv nivelizace mezd lépe odpovídala principu socialistického rovnostářství, v praxi se ukázala jako neproduktivní. Opatření proti nivelizaci mezd ale narážela na odpor dělníků a jejich tradiční rovnostářské smýšlení. Dle Heumose lze rovnostářským smýšlením dělnictva vysvětlit i jeho negativní postoj k soutěži, která využitím materiálních a finančních benefitů dělnickou rovnost rozbíjela. Na jednu stranu se tak hmotné stimuly staly podmínkou ochoty do soutěže vůbec vstupovat, na druhou stranu ale vedly ke štěpení dělnické jednoty.³³⁸ Prolomit neochotu dělníků ke mzdové denivelizaci se podařilo až v reformních 60. letech, kdy byla schválena první opatření proti nivelizaci mezd. To však již údernické hnutí a socialistická soutěž jako taková byly dle Heumose dávno za zenitem.³³⁹

9.3. Překračování stanovených norem

Překračování stanovených norem bylo častým cílem uzavřených socialistických závazků a úderníků. V podstatě lze říci, že z dělníka se stával úderník v případě, že prostřednictvím socialistické soutěže dokázal aplikovat takové formy práce, že dosáhl překonání stanovených norem. Tento nový rekord se stal výzvou pro další dělníky či

335 NA, značka: KSČ-ÚV-10/4, fond: KSČ – Ústřední výbor 1945–1989, Praha – komise – ekonomická komise ÚV KSČ 1963–1968, sv. 6. arch. jedn. 13.

336 WESSEL Martin Schulze, *Pražské jaro. Průlom do nového světa*, str. 77.

337 Tamtéž, str. 77.

338 HEUMOS Peter, „Výhrňme si rukávy, než se kola zastaví!“ *Dělníci a státní socialismus v Československu 1945–1968*, str. 56.

339 Tamtéž, str. 58.

pracovní kolektivy, které se ho snažili překonat. Často na překonání těchto rekordů byly vyhlašovány vnitropodnikové či mezipodnikové socialistické soutěže, dosažení nového rekordu bylo častým námětem pro uzavření socialistického závazku. Pokud se jednotlivci či skupině podařilo dosud platný rekord překonat, stala se jejich norma novým rekordem, který byl výzvou k dalšímu překonání. Toto rekordmanství bylo ve své extrémní podobě jevem vyskytujícím se v Sovětském svazu. Problém tohoto přístupu k soutěži spočíval v její značné individualizaci. Důvodem, proč byly tyto výkony připisovány pouze jednotlivci a na jejich základě navyšovány individuální normy, byl ten, že rekordy stachanovců sloužily jako propagandistický příklad toho, jakých výsledků jsou schopni dělníci dosáhnout, budou-li znát a správně používat technologie a schopni si organizovat práci.³⁴⁰

Problémem údernictví bylo dále to, že na jedné straně byli jednotlivci schopni překonávat stanovené normy, zatímco na druhé straně byl průmysl jako celek stále pod úrovní celkově stanovených norem.³⁴¹ Problematická byla situace týkající se výkonových norem a mezd. V roce 1938 nebylo například v Sovětském svazu dosaženo zvýšení výrobních norem. Ačkoliv dělník mohl překročit svou stanovenou normu pro konkrétní pracovní úkon, automaticky to neznamenal, že podnik splnil stanovený plán. Jelikož podniky musely často čelit problémům s termíny, množstvím a kvalitou dodávek materiálů a jiných surovin potřebných pro výrobu, musely těmto neočekávaným výpadkům umět čelit. Aby nepřišli o pracovníky a nečelili poté jejich nedostatku, často situaci řešili snižováním norem. Otázka normování byla obecně velmi ožehavá, protože podniky se snažili vyhovět tlaku na zvyšování pracovní produktivity tím, že normy stanovili tak, aby jejich překonání bylo reálné, zároveň však dlouhodobě udržitelné a dosažitelné nikoliv pouze heroicky pracujícím stachanovcem, ale většinou pracovníků závodu. Manažerské uvažování preferovalo přeplnění níže nastavených norem než nesplnění norem příliš vysokých. Taková situace vedla k tomu, že ačkoliv v rámci měsíčního plnění plánu překročil každý dělník svou normu o 140–150 %, celkový cíl produkce na směnu nebyl dosažen. Ústředí se situaci snažilo řešit obsazováním kompetentních míst technickými a ekonomickými kádry, kteří se často rekrutovali z dělnickým pozic a bývalých stachanovců a nedávno ukončili své odborné vzdělání. Preference pevné hierarchie na pracovišti a působení loajálních kádrů vedlo k poklesu významu fenoménu stachanovství na konci 30. let.³⁴²

340 SIEGELBAUM Lewis H., *Stakhanovism and the politics of productivity in the USSR 1935–1941*, str. 81.

341 RUSSEL John, *The role of socialist competition in establishing labour discipline in the Soviet working class 1928–1934*, str. 368.

342 Tamtéž, str. 261.

Problémy heroických pracovních výkonů reprezentovaných mohutným překračováním norem se projevovaly také v plynulosti výroby. Vyrobení enormního množství konkrétního dílu či součástky vedlo k tomu, že při stávajícím tempu výroby se tyto produkty hromadily na skladě, neboť ostatní pracoviště je nestíhala zapracovávat. Častým problémem bylo také to, že při výrazném přeplnění plánu došlo ke zpracování veškerého materiálu, který byl k dispozici, a po rekordní směně nebylo několik směn co dělat.³⁴³ To se stávalo překážkou celkové efektivnosti výrobního procesu. Ukázalo se, že heroický výkon pár jednotlivců nestačí, ba naopak, v dlouhodobém horizontu působí kontraproduktivně.

I v československém prostředí bylo překračování stanovených norem vnímáno ambivalentně. Peter Heumos upozornil například na to, že „*vysoké procento překonávání norem svědčí o značných rezervách pramenících ze špatné organizaci práce a nedostatečného využití pracovní doby.*“³⁴⁴ S tím souvisí i strategie vedoucích, kteří ve snaze dostat stanovenému množství splněných závazků stanovili normy spíše na nižší hodnoty, aby jejich překonání bylo snazší, než čelili neúspěchu při neschopnosti překonání ambiciózně stanovených norem. Brzy se také upřela pozornost na otázku norem a metodologie jejich stanovování, za což byl zodpovědný technický ředitel nebo vedoucí inženýr podniku.³⁴⁵

Otázka výkonových norem byla řešena ve Vládním nařízení č. 105/1950 Sb. jimž se zřizovaly národní průmyslové podniky. Toto nařízení stanovovalo, že „*zavedené normy musí být pravidelně přezkoumávány a zpevňovány. Toto zpevňování norem musí být prováděno po důkladné politické přípravě. Musí být přitom plně využito iniciativy pracujících; k tomuto zpevňování musí se také zaměřit socialistické soutěžení a údernictví.*“³⁴⁶ Dle nařízení se zpevňování výkonových norem měla věnovat zvláštní pozornost, protože výkony úderníků ukazují, jak rychle mohou tyto normy zastarávat a že musí být přizpůsobovány vyspělosti pracujících a zlepšování organizačního a technického stavu závodů. Zpevňování norem však nemá vést ke snižování výdělků, ale naopak prostřednictvím zvýšených výkonů musí dojít i k lepším výdělkům. V praxi se však

343 RUSSEL John, *The role of socialist competition in establishing labour discipline in the Soviet working class 1928–1934*, str. 279.

344 HEUMOS Peter, „*Výhrňme si rukávy, než se kola zastaví!*“ *Dělníci a státní socialismus v Československu 1945–1968*, str. 97.

345 Tamtéž, str. 81.

346 Zákon o národních podnikách průmyslových, kterým se zřizoval status národních podniků průmyslových. Dostupné online na: <https://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=103&r=1950> [cit. 2.3.2024].

překračování a následné zpevňování norem setkávalo s nelibostí pracovníků a také působilo problémy v plynulosti výroby.

Honba za překonáváním norem se promítala ve dvou aspektech. Prvním byla problematika nedostatečného zásobování a nedostatku materiálu. Rychlé splnění pracovní normy či její výrazné překročení vedlo k vyčerpání materiálu a efektu tzv. čekání na práci. To ve výsledku snižovalo výkon dalších dělníků a následně i jejich mzdy, protože bez materiálu nebyli schopni plnit normu.³⁴⁷ Druhým efektem byl dopad překonávání norem na normovací politiku v závodě či konkrétním odvětví. Docházelo totiž k tomu, že původní pracovní normy, které úderníci překonali, byly nahrazeny vyššími. Tyto zvýšené normy se staly platné pro všechny ostatní dělníky. Z toho důvodu byli mnozí úderníci v dělnickém kolektivu závodu neoblíbení, často čelili urážkám a ponižování a v některých případech dokonce i útokům, nejlepší úderník a člen Komsomolu v Magnitogorsku byl dokonce zavražděn.³⁴⁸ Podobná situace panovala i v Československu. Ačkoliv dobový tisk a závodní periodika se snažila situaci idealizovat, Denisa Nečasová dokládá, že ve skutečnosti nebyl vztah běžného dělnictva k úderníkům pozitivní. Úderník, vyčnívající díky svým mimořádným výkonům nad kolektiv, narušoval hluboce zakořeněnou ideu dělnického rovnostářství. Specifický vztah vedení závodů k úderníkům a všeobecná propaganda spojená s jejich úspěchy navíc narušovala jednotu dělnictva, např. v otázce vystupování a artikulace požadavků vůči vedení. Ačkoliv tedy na jedné straně docházelo k heroizaci takto úspěšného dělníka, chyběly mechanismy jeho začlenění do stávajících dělnických struktur.³⁴⁹ Sandrine Kott uvádí příklad dělníka, kterého den poté, co překonal stanovenou normu, nikdo z kolegů na šachtě nepozdravil.³⁵⁰ Film Andrzeje Wajdy *Muž z mramoru* inspirovaný ikonickým úderníkem Piotrem Ozanským předkládá divákovi příběh stovebního dělníka Mateusze Birkuta, kterému jeho kolega schválně podal horkou cihlu, aby mu spálil ruce a Birkut již nebyl schopen pokračovat v překonávání norem.

Peter Heumos nabízí tezi, že socialistická soutěž a konkrétně údernictví byla některými místními orgány KSČ cíleně využívána pro narušení dělnických vztahů a

347 HEUMOS Peter, „Výhrňme si rukávy, než se kola zastaví!“ *Dělníci a státní socialismus v Československu 1945–1968*, str. 50.

348 RUSSEL John, *The role of socialist competition in establishing labour discipline in the Soviet working class 1928–1934*, str. 307.

349 NEČASOVÁ Denisa, *Nový socialistický člověk*, str. 120.

350 KOTT Sandrine, *Communism day-to-day, Communism Day-to-Day. State enterprises in East German Society*, str. 91.

vzájemné solidarity na pracovišti.³⁵¹ Ačkoliv dle komunistické propagandy byli tito úderníci průkopníky nového způsobu práce a světlonoši lepších zítřků, na pracovišti museli často čelit negativním reakcím a někdy také vyčlenění z kolektivu.

9.4. Privilegia a ocenění

Otázka privilegií a ocenění úspěšných účastníků socialistické soutěže bylo spojeno především s údernickým a stachanovským hnutím. Jak v Sovětském svazu, tak v Československu byli úderníci či stachanovci odměňováni širokou škálou benefitů, jejichž cílem bylo nejen poskytnutí odměny, ale především demonstrace uznání a velmi často i připsání nového společenského statusu. Zejména veřejný akt ocenění měl vést ke zvýšení prestiže oceněného pracovníka a vytvoření příkladu hodného následování mezi ostatními pracujícími.³⁵² V Sovětském svazu mezi privilegia oceněných úderníků patřilo jejich přiřazení k lepším strojům či poskytnutí technické asistence, což jim mělo pomoci i nadále dosahovat rekordních pracovních výsledků. Jelikož však zdroje nepostačovaly na pokrytí potřeb všech dělníků, vznikaly i mezi úderníky četné rozdíly, které byly posléze reflektovány v rozličných titulech jako „hrdina údernictví“, „mimořádně pokročilý úderník“ apod. Došlo také k oceňování medailemi, jako např. Řád Rudého praporu práce či Leninův řád.³⁵³

Stachanovci však byli v sovětském prostředí pozoruhodným sociálním konstruktem, který byl silně odtržený od dělnické reality. Jejich samotný výběr jako adeptů titulu stachanovce probíhal podle předem daných kritérií, kterými byla fyzická výkonnost, působnost v klíčovém odvětví průmyslu, věk, často mužské pohlaví. Jak nám sděluje již samotný příběh Andreje Stachanova, i on sám byl vybrán jako adept vzorného pracovníka, jemuž byly k jeho rekordním výkonům poskytnuty vhodné podmínky. Stachanovci poté sloužili jako propagandistický vzor poskytující model úspěšného dělníka na pracovišti a zároveň vzor dobrého života.³⁵⁴

351 HEUMOS Peter, „Výhrňme si rukávy, než se kola zastaví!“ *Dělníci a státní socialismus v Československu 1945–1968*, str. 92.

352 Více info o významu oceňování vynikajících pracovníků viz KOTT Sandrine, *Communism Day-to-Day .State enterprises in East German Society*. The University of Michigan Press: Michigan, USA., 2014.

353 SIEGELBAUM Lewis H., *Stakhanovism and the politics of productivity in the USSR 1935–1941*, str. 50.

354 RUSSEL John, *The role of socialist competition in establishing labour discipline in the Soviet working class 1928–1934*, str. 213.

Vládní nařízení z let 1930 a 1931 přiznala úderníkům a jejich rodinám privilegovaný přístup k bydlení, nedostatkovému zboží, vzdělávacím institucím, zdravotnickým zařízením, přidělovému systému a uzavřeným distribučním systémům.³⁵⁵ Zejména poskytnutí možností k získání vyššího vzdělání bylo prvotní podmínkou vzestupné společenské mobility, které většina úderníků či stachanovců dosáhla. Tento vzestup s sebou ale přinášel i určité povinnosti, neboť například stachanovci se stávali vzorem společnosti nejen v pracovní, ale i v kulturní oblasti, resp. v oblasti tzv. kulturnosti nebo-li osvojování si kultury. Od stachanovce se očekávalo čisté oblečení, všeobecný rozhled, čtení novin, znalost klasické literatury, vhodné chování či zvládnutí specifické bolševické řeči.³⁵⁶

Obdoba těchto privilegií se vyskytovala také v Československu. Úderníci zde získávali tzv. dodatečné potravinové lístky a byl pro ně zřízen systém „*zvláštního přidělování potravin a spotřebního zboží v prodejnách, které byly zřízeny speciálně pro tento účel, přičemž v Plzni bylo v roce 1950 otevřeno osm takových prodejen.*“³⁵⁷ Výdej těchto zvláštních přidělů a přístup do těchto prodejen byl podmíněn vlastnictvím tzv. údernické knížky. Počet těchto knížek se brzy vyšplhal na 344 000, mimo jiné i s ohledem na změkčování podmínek pro jejich vydání. Například v závodě ČKD Stalingrad bylo k 17. březnu 1950 vydáno 522 údernických knížek,³⁵⁸ k 20. červnu 1950 to bylo již 955 knížek³⁵⁹ a k 30. září počet knížek stoupl na 1283 kusů.³⁶⁰ Enormně vysoké množství knížek vedlo spolu s vysokou koupěschopností úderníků k masové poptávce po zboží a v konečném důsledku nejen k neschopnosti jejího uspokojení, ale také k problémům se zásobováním obyvatelstva. Již koncem roku 1950 pozbyly údernické knížky svého původního významu „čestného uznání“ a zdegradovaly v „*prostředek k výhodnému*

355 Uzavřené distribuční systémy byly nejčastěji reprezentovány speciálními prodejny, které byly otevřeny jen přesně definovanému okruhu spotřebitelů. Často platilo pravidlo, že čím těžší přístup do dané prodejny byl, tím levnější zboží se v ní prodávalo. Více info viz FITZPATRICK Sheila, *Každodenní stalinismus. Obyčejný život v neobyčejné době.* Academia: Praha, 2018.

356 FITZPATRICK Sheila, *Každodenní stalinismus. Obyčejný život v neobyčejné době.* Academia: Praha, 2018.

357 HEUMOS Peter, „*Výhrňme si rukávy, než se kola zastaví!*“ *Dělníci a státní socialismus v Československu 1945–1968*, str. 48.

358 SOA Praha, fond: ČKD Praha, závod Stalingrad, NAD 2235, karton 242, Směrnice k organizování socialistického soutěžení, Seznam úderníků ke dni 17.3.1950.

359 SOA Praha, fond: ČKD Praha, závod Stalingrad, NAD 2235, karton 242, Směrnice k organizování socialistického soutěžení, Seznam úderníků ke dni 20.6.1950.

360 SOA Praha, fond: ČKD Praha, závod Stalingrad, NAD 2235, karton 242, Směrnice k organizování socialistického soutěžení, Seznam úderníků ke dni 30.9.1950.

nákupu textilu, nábytku, pomerančů apod.“³⁶¹ Tato situace vedla k tomu, že ÚRO v březnu 1951 zastavila vydávání nových údernických knížek.

Kromě benefitu ve formě vysokého společenského statusu se k ocenění začaly používat i ceny. Již v roce 1921 byla v Sovětském svazu zavedena a poprvé udělena cena Hrdina práce, kterou získal dělník z petrohradské elektrárny, když vlezl do horkého kotle, aby ho opravil.³⁶² Cena Hrdina práce byla udělována ze strany místní odborové organizace za mimořádný pracovní počin. V roce 1938 byla zavedena cena Hrdina socialistické práce. Hrdinové práce byli od roku 1928 oceňováni Rudým praporem práce, jehož získání bylo spojeno s konkrétními benefity pro podnik, pracovní kolektivy, pracoviště či konkrétního dělníka. Tyto benefity byly rozšířeny vládním nařízením z 30.4.1930, kdy došlo k zavedení nového ocenění, a to Leninova řádu. Tento řád byl udělován jednotlivcům, pracovním kolektivům a podnikům za „*činnost vedoucí k dosažení vynikajících kvantitativních a kvalitativních výsledků v průmyslu*“ a na svého nositele kladl nárok „*podílet se na socialistické výstavbě a aktivně se účastnit socialistického soutěžení a údernictví, aktivně se angažovat v sociální práci a zvláštních kampaních.*“ Důležitou součástí ocenění byl ceremoniál a s ním související publicita, která měla kromě ocenění a vyzdvižení těch nejlepších motivovat i ostatní dělníky.³⁶³

Politika oceňování vynikajících pracovníků byla ze Sovětského svazu převzata také do československého prostředí. Dle Denisy Nečasové bylo oceňování státními vyznamenání a řády jedním ze způsobů, jak dělnické třídě vyhradit respektované místo ve společnosti.³⁶⁴ První udělování Řádu práce a republiky se uskutečnilo na Pražském hradě při příležitosti oslavy Svátku práce v roce 1951. Předseda vlády Antonín Zápotocký při ceremoniálu prohlásil, „*že teprve nyní za prezidentství Klementa Gottwalda se hosty stali ti, kteří jimi dříve nikdy nebyvali – dělničtí pracovníci.*“³⁶⁵ Ocenění dříve nepriviligovaných bylo dle Zápotockého dokladem přelomu, ke kterému došlo po Únoru 1948 v Československu.

Pro ocenění pracovních výkonů sloužila celá škála řádů a vyznamenání, které byly rozděleny do tří kategorií, a to čestné tituly, státní řády a státní vyznamenání. Čestným

361 HEUMOS Peter, „*Výhrňme si rukávy, než se kola zastaví!*“ *Dělníci a státní socialismus v Československu 1945–1968*, str. 48.

362 RUSSEL John, *The role of socialist competition in establishing labour discipline in the Soviet working class 1928–1934*, str. 294.

363 Tamtéž, str. 295.

364 NEČASOVÁ Denisa, *Nový socialistický člověk*, str. 90.

365 *Projev předsedy vlády Antonína Zápotockého* in *Rudé právo*, ročník 13, vydání 1.5.1951, str. 2.

titulem byl čestný titul Hrdina socialistické práce, spojený s právem nosit zlatou hvězdu Hrdiny socialistické práce. Mezi státní řády patřil Řád Klementa Gottwalda za budování socialistické vlasti, Řád republiky a Řád práce. Kategorie státních vyznamenání obsahovala vyznamenání Za zásluhy o výstavbu, Za vynikající práci a Za statečnost. Všechna vyznamenání propůjčoval prezident na návrh vlády a udělována byla za mimořádné zásluhy o vybudování socialismu v Československu na poli politickém, hospodářském, sociálním nebo kulturním. Za významné pracovní výsledky byly udělovány především čestný titul Hrdina socialistické práce, Řád práce a vyznamenání Za zásluhy o výstavbu a Za vynikající práci. Návrhy na propůjčení řádů za hospodářskou činnost, tj. nejlepším pracovníkům všech odvětví předkládaly příslušné ústřední a krajské orgány Kanceláři předsednictva vlády.³⁶⁶

V rámci celostátního socialistického soutěžení měly podniky na základě usnesení vlády ze dne 27.1.1953 možnost získat nejvyšší vyznamenání za vítězství v socialistické soutěži, a to putovní Rudé prapory vlády ČSR a ÚRO a putovní Rudé prapory ministerstva strojírenství a ÚVOS³⁶⁷ (tzv. čestná uznání I. stupně). Tato ocenění byla na základě usnesení vlády z 1.4.1955 rozšířena o čestná uznání II. a III. stupně. Poměrně absurdním typem ocenění byl putovní Prapor Korejské lidově demokratické republiky, který byl udělován podniku, jenž ze závažných důvodů nesplnil všechny soutěžní podmínky, nicméně splnil ve sledovaném období mimořádně důležité úkoly, které významnou měrou přispívaly k budování vlasti.³⁶⁸

Této soutěže se účastnily podniky, které uzavřely roční celopodnikový závazek, který dále rozpracovaly do dílčích závazků a soutěží kolektivů a jednotlivců. Podnikům, jejichž výsledky o nejlepšího pracovníka, skupinu, dílnu a cech docílily nejlepších výsledků v rámci plánovaných úkolů, byly na slavnostních členských schůzích ROH předávány Rudé prapory. Putovní Rudý prapor vlády a ÚRO předával člen vlády, náměstek ministra, člen ÚRO nebo člen předsednictva Slovenské odborové rady ve společných delegacích. Putovní Rudý prapor ministerstva a ÚV Odborového svazu předával ministr, jeho náměstek, člen kolegia nebo vedoucí odboru, člen ÚVOS zaměstnanců příslušné oblasti nebo vedoucí oddělení ÚVOS. K Rudým praporům a čestným uznáním II. stupně se byly na základě vládního usnesení z 1.4.1955 a po dohodě s ÚRO a ministerstvem financí

366 Archiv AZNP, karton 533, Směrnice pro organizaci vnitropodnikového socialistického soutěžení.

367 Ústřední výbor odborových svazů.

368 SOA Praha, fond: ČKD Praha, závod Stalingrad, NAD 2235, karton 242, Směrnice k organizování socialistického soutěžení, Směrnice k organizování socialistického soutěžení, 1955.

vypláceny finanční prémie, jejichž výše vycházela z aktuálně platných směrnic ÚRO a ministerstva financí.³⁶⁹

Pro určení výše prémie byly podniky rozděleny do tří skupin. V I. skupině byly zařazeny podniky ministerstvech paliv, energetiky, hutního průmyslu, strojírenství a chemického průmyslu, do II. skupiny spadaly podniky ministerstev lesů a dřevařského průmyslu, stavebnictví, dopravy, zemědělství a národní obrany, do III. skupiny byly zařazeny podniky ministerstev potravinářského a lehkého průmyslu, spojů, zdravotnictví, kultury, pracovních sil, vnitřního a zahraničního obchodu. V každé skupině byly podniky dále rozděleny podle počtu zaměstnanců. Obecně platilo, že čím více zaměstnanců a vyšší skupina, tím byly prémie vyšší. Konkrétní výši prémie ukazuje tabulka níže.³⁷⁰

Tabulka č. 1: Výše prémie k Rudým praporům a čestným uznáním II. stupně

Zdroj: SOA Praha, fond: ČKD Praha, závod Stalingrad, NAD 2235, karton 242, Směrnice k organizování socialistického soutěžení, Směrnice k organizování socialistického soutěžení, 1955

počet zaměstnanců	Rudé prapory vlády – Kčs	Rudé prapory ministerstva strojírenství – Kčs	čestné uznání II. stupně – nejvýše Kčs
do 500	40 000	20 000	10 000
do 1000	60 000	30 000	15 000
do 2000	80 000	40 000	20 000
do 3000	100 000	50 000	25 000
do 5000	140 000	70 000	35 000
do 10000	200 000	100 000	50 000
do 15000	270 000	140 000	70 000
do 20000	370 000	180 000	90 000
od 20000	460 000	240 000	120 000

Zajímavá byla ustanovení ohledně účelu použití těchto prémie. Směrnice pro organizaci socialistické soutěže v závodě ČKD Stalingrad z roku 1955 stanovovaly, že „60 % celkové prémie použije ředitel (vedoucí) vyznamenaného podniku (provozu) případně jiné organizace po projednání se závodním výborem ROH k rozvoji kulturního a

³⁶⁹ Archiv AZNP, karton 533, Směrnice pro organizaci vnitropodnikového socialistického soutěžení.

³⁷⁰ SOA Praha, fond: ČKD Praha, závod Stalingrad, NAD 2235, karton 242, Směrnice k organizování socialistického soutěžení, Směrnice k organizování socialistického soutěžení, 1955.

*společenského života podniku.*³⁷¹ Jednalo se zejména o podporu zařízení přispívajících ke zvyšování politické, odborové a kulturní úrovně zaměstnanců prostřednictvím nákupu knih do závodních knihoven a umělecké výzdoby rudých koutků a závodních klubů a o zakoupení promítacího filmového přístroje, radiového a televizního přístroje apod. Dále měly být prémie použity k rozšíření a prohloubení všech forem práce s dětmi v závodních jeslích, mateřských školách a dětských koutcích závodních klubů. Za obdržené prémie měly být nakoupeny knihy, hry, výukové pomůcky a nářadí, uspořádány rekreační zájezdy, výlety apod.³⁷² Kromě těchto účelů bylo možné část prémie použít na zaplacení náležitostí spojených s ceremoniálem převzetí praporu. Výše této částky však bylo limitováno směrnicemi a navíc podléhala schválení ze strany ZV ROH. Nicméně už samotná možnost použít část prémie na financování ceremoniálu naznačuje, o jak významnou událost se jednalo, a to jak ze společenského, tak z politického a propagandistického hlediska.³⁷³

Zbylých 40 % premií mělo být věnováno jako peněžní odměna těm pracovníkům, kteří „splnili své socialistické závazky a zvláště vynikli v socialistickém soutěžení, zlepšování a zlevňování výroby, v zavádění nových pracovních metod [...], nejlepším novátorům a zlepšovatelům, pracovníkům, kteří se zasloužili o rozvoj socialistické soutěže, a těm, kteří byli v příslušném období vyhodnoceni jako vzorní či nejlepší pracovníci.“³⁷⁴ Seznam pracovníků a rozdělení prémie podléhalo schválení ze strany ZV ROH. Kontrolu správného použití vyplacených premií prováděly ÚRO, resortní ministerstva a ministerstvo financí.³⁷⁵

9.5. Formalismus a předstíraná soutěž

V Sovětském svazu se kromě nesporných úspěchů soutěžení a údernictví v podobě snížené míry absencí a zvýšené produktivity začaly objevovat i negativní rysy spojeny s přílišným tlakem na vstupování do soutěží a údernických brigád, a to „sham shock work“ nebo-li podvodné či švindlované údernictví, který dosáhl enormních rozměrů. V roce 1930 bylo např. Zpráva odborového listu Trud referovala o tom, že často dochází k tomu, že údernictví je pouze nálepka, ale práce zůstává nezměněná, v některých závodech byli za úderníky prohlášeni dělníci, kteří o tom vůbec nevěděli. Leninská stranická organizace

371 SOA Praha, fond: ČKD Praha, závod Stalingrad, NAD 2235, karton 242, Směrnice k organizování socialistického soutěžení, Směrnice k organizování socialistického soutěžení, 1955.

372 Tamtéž.

373 Tamtéž.

374 Tamtéž.

375 Tamtéž.

ve svém dekretu z 15.4.1930 dokonce konstatovala, že existuje mnoho případů, kdy se podnik nebo jeho pracoviště prohlásilo údernickým, ačkoliv množství jeho zaměstnanců účastnících se údernické práce nepřekročilo jednu pětinu, často dokonce dosahovalo pouze jednotek procent. Vrcholem tohoto přístupu se stal závod, který se prohlásil údernickým navzdory tomu, že v něm nebyli přihlášení žádní úderníci.³⁷⁶

Průběh údernictví a soutěže odrážel situaci SSSR v průběhu industrializace. Zvyšování výrobních cílů a plánů spolu s důrazem, který byl na jejich splnění či přeplnění kladen vedlo k tomu, že vedení podniků považovalo jejich splnění za prioritu, a to často za cenu porušování pracovní legislativy. Jelikož soutěž jako nezbytná součást strategie pětiletého plánu byla plně v kompetenci odborů a stala se jejich hlavním úkolem, zmizela z pracovního prostředí instituce, která by byla schopna hájit zájmy pracujících. Tlak na výkon a absence ochrany dělníka tak vedly ke zhoršování pracovních podmínek, což bylo reprezentováno zejména zvyšováním norem a snižováním úkolových sazeb. Docházelo také k prodlužování pracovního dne, zatímco volné dny byly často rušeny, a to často bez souhlasu pracovníků. Pracoviště a závody byly mobilizovány do doby, kdy byl splněn pětiletý plán. Tento tlak a pracovní tempo vedlo k velkému množství nehod a pracovních úrazů. Ty byly kromě vyčerpání dělníků způsobené i častou fluktuací pracovníků a příchodem nekvalifikované pracovní síly, kterou se ne vždy dařilo zaučit. Na vině však byly také často nevyhovující materiální pracovní podmínky, např. špatné osvětlení, neexistence či nedostatečné množství pracovních ochranných prostředků apod. Nemožnost udržet údernické tempo práce dlouhodobě vedlo často k výše zmíněnému jevu, kdy se údernictví stalo pouze formální stránkou práce aniž by na reálné pracovní tempo mělo nějaký vliv.³⁷⁷

Sovětská zkušenost ukázala, že údernictví je životaschopná pracovní metoda pouze v případě krátkodobé orientace na splnění parametrů či určitého deadlinu. Z dlouhodobého hlediska se udržela pouze u malé části dělníků, zatímco v případě většiny dělnické třídy, která se v určitých momentech i úderníky prohlásila, se jednalo o spíše o formalitu. Ačkoliv bylo nereálné chtít po celé dělnické třídě dosahovat výkonů jako ti nejlepší, staly se fenomén údernictví a heroická práce jako vzorový příklad přístupu k práci a dosaženého pracovního výkonu důležitou součástí sovětských vztahů v průmyslu a později došlo i k

376 SIEGELBAUM Lewis H., *Stakhanovism and the politics of productivity in the USSR 1935–1941* str. 227.

377 RUSSEL John, *The role of socialist competition in establishing labour discipline in the Soviet working class 1928–1934*, str. 228.

jejich institucionalizaci.³⁷⁸ Právě tento fakt vedl k tomu, že nechtěl-li být podnik vnímán jako neaktivní či neinicijativní z hlediska realizace soutěže, často na ni přistoupil pouze formálně.

V československém prostředí poukazují na problematiku formalismu Karel Kaplan a Peter Heumos. Heumos uvádí, že již v roce 1948 kritizoval Rudolf Slánský ve svém projevu na obranu údernického hnutí, že socialistická soutěž je prováděna „*příliš vrchnostenským způsobem.*“³⁷⁹ V roce 1949 upozornila Národohospodářská komise Ústřední rady odborů na to, že „*soutěže jsou organizovány „shora“ a že to je důvod pro nezáměr, ba dokonce odpor dělníků.*“³⁸⁰ Ačkoliv zpočátku bylo jistě možné najít v soutěžení upřímné budovatelské nadšení a jeho vznik vycházel z iniciativy pracujících, postupně se z něj dle Kaplana³⁸¹ stala řízená iniciativa centra. Toto tvrzení dokládá i Heumos prezentací příkladů podniků, v nichž průmyslový management přikazoval a diktoval dělníkům závazky či vůbec dělníky neinformoval o tom, že za ně podnikové vedení sjednalo dohody o účasti v soutěži.³⁸² „*Nejrozšířenější aktivitou iniciovanou, organizovanou a nakonec řízenou „shora“ bylo pracovní „socialistické soutěžení“.* Mělo různé formy, začínalo jako uzavírání individuálních závazků k překročení pracovní normy nebo předčasnému splnění úkolů. Následovaly obdobné závazky kolektivní, skupin zaměstnanců, stachanovské hnutí [...], údernické hnutí apod.“³⁸³ V 50. letech došlo k významnému rozšíření soutěžení, které se tak stalo všeobecným rysem československého hospodářství. Z výrobních závodů se dostalo i do služeb, úřadů či škol a díky medializaci v tisku, rozhlase a později televizi došlo k jejich veřejné popularizaci.³⁸⁴ Zejména údernictví jako specifická forma soutěže se stala průvodním jevem militarizace práce, k níž na počátku budovatelského období socialismu došlo. Dle Kaplana ale již od 2. poloviny 50. let dochází k politizaci a byrokratizaci soutěže a jejímu instrumentálnímu využívání. Počet uzavřených závazků a míra jejich splnění se staly kritériem hodnocení nejen závodů, ale také vedoucích pracovníků.³⁸⁵ Tato formalizace a vyprázdněnost byla vnímána i samotnými

378 SIEGELBAUM Lewis H., *Stakhanovism and the politics of productivity in the USSR 1935–1941*, str. 294.

379 HEUMOS Peter, „*Výhrňme si rukávy, než se kola zastaví!*“ *Dělníci a státní socialismus v Československu 1945–1968*, str. 51.

380 Tamtéž, str. 51.

381 KAPLAN Karel, *Proměny československé společnosti 1948–1960, část první: dělnictvo*. Str. 46.

382 HEUMOS Peter, „*Výhrňme si rukávy, než se kola zastaví!*“ *Dělníci a státní socialismus v Československu 1945–1968*, str. 51.

383 Tamtéž, str. 46.

384 Tamtéž, str. 46.

385 Tamtéž, str. 47.

dělníky, kteří dle Heumose od konce 50. let začali údernické strategie a socialistickou soutěž odmítat, a to zvláště v případě, že s nimi nebylo předem projednáváno.³⁸⁶

Heumos je přesvědčen, že vedení podniků přistupovalo k soutěži jako nutnému zlu, které je třeba splnit, aby se podniky vyhnuly disciplinárním trestům, ale které musí být organizováno a realizováno tak, aby co nejméně zatěžovalo výrobu. Důvodem k tomuto postoji mohly být negativní zkušenosti podniků s chaotickým prováděním soutěže, která byla zejména ve svých počátcích orientována na rekordní pracovní výsledky. Tyto jednorázové akce však nebyly kompatibilní s celkovým chodem výroby, docházelo k nadměrné spotřebě materiálu, vysoké zmetkovosti, často byla údernická směna připravována už den předem v přesčase a následující dny po ní nebylo „co dělat“.³⁸⁷

Stížnosti na formalismus doprovázely socialistickou soutěž v podstatě od samého začátku. Problematika formální soutěže vycházela především z její centrální organizace, kdy byly direktivně stanoveny cíle soutěže a kritéria jejího hodnocení. Vzhledem k tomu, že takto nastavené parametry často nekorespondovaly s reálnou potřebou jednotlivých podniků, nebyly podniky fakticky motivovány k realizaci soutěže v oblastech, které pro ně nebyly důležité. Jelikož se však z politických důvodů bylo třeba soutěže zúčastnit a demonstrovat tak oddanost režimu, vyvinuly podniky konkrétní strategie tzv. předstírané soutěže, která mohla nabývat různých forem. V případě socialistických závazků se často jednalo o uzavírání závazků na úkoly, které nepřesahovaly povinnosti vyplývající z náplně práce, v případě překračování norem často docházelo k jejich umělému nastavení tak, aby je bylo snadné je překonat, soutěž nebyla během jejího průběhu sledována a po jejím ukončení nebyla vyhodnocována apod. Na problematiku formální soutěže výrazně upozornila zpráva pojednávající o stavu soutěže, která byla připravena jako podklad pro zasedání ekonomické komise ÚV KSČ v roce 1966 v souvislosti s projednáváním připravované ekonomické reformy. Dle této zprávy měl být formalismus odstraněn především zrušením direktivního řízení soutěže z centra a převedením jejího těžiště do podniků a na jednotlivá pracoviště. Soutěž měla vycházet z konkrétních potřeb podniku a tím měla být zaručena její konkrétnost a obsahová zaměřenost. Je však otázka, zda se tato koncepce po neúspěchu zavedení ekonomické reformy skutečně prosadila, resp. zda lze i v případě implementace navrhovaných opatření hovořit o ztrátě formálnosti. Karel Kaplan je v tomto ohledu velmi skeptický a označuje soutěž za formální až do pádu socialistického

386 HEUMOS Peter, „Výhrňme si rukávy, než se kola zastaví!“ *Dělníci a státní socialismus v Československu 1945–1968*, str. 52.

387 Tamtéž, str. 52.

panství. Dle něj se soutěž stala jednou z mnoha položek, které muselo podnikové vedení splnit, aby prokázalo dostatečnou podporu pracovní iniciativy.³⁸⁸

³⁸⁸ KAPLAN Karel, *Proměny československé společnosti 1948–1960, část první: dělnictvo*, str. 46.

10. Formy socialistického soutěžení

Znakem vývoje socialistické soutěže v Sovětském svazu bylo postupné začleňování stále většího množství dělnických mas. Podle informací odborového listu Trud se podíl pracovníků angažovaných v soutěži v roce 1933 vyšplhal na 71 %. Došlo také k rozšíření spektra různých forem soutěže a jejich cílů, kromě údernictví se jednalo o redukci výrobních nákladů, zavádění nových technologií či rozšiřování individuálních úkolových mezd. Zobrazením těchto cílů byl vznik zvláštních brigád – údernické brigády, nákladově-optimalizační brigády, plánovací skupiny, DiP brigády = brigády dohnat a předehnat a pravidelně se opakující soutěže o nejlepšího úderníka v konkrétních odvětvích průmyslu.³⁸⁹

Častou formou socialistické soutěže byly celostátní kampaně, které spočívaly v soutěžení v rámci jednoho závodu nebo mezi závody, a to na úrovni jednotlivce, skupiny, pracoviště či závodu jako celku. Postupem času se důraz z mezipodnikové soutěže přeorientoval na soutěž uvnitř závodu či pracoviště, přičemž zvláště propagovanou formou soutěže byly individuální závazky.³⁹⁰ V případě údernictví a stachanovství se často motivem soutěže stalo překonání právě dosaženého nového rekordu produkce. V první řadě byla podporována soutěž mezi závody, ve druhé pak uvnitř závodů mezi jednotlivými pracovišti nebo skupinami.³⁹¹ V sovětském prostředí se první údernické brigády, vzorové pracovní skupiny, racionalizační brigády a výrobní komuny staly ztělesněním toho, co jejich mladí příslušníci označovali jako socialistické formy organizace práce,³⁹² jejichž cílem bylo na jedné straně překonání přežitků kapitalistické práce, na druhé straně ale poskytnutí alternativy k vědeckému taylorismu, který byl v sovětské ekonomice v průběhu 20. let aplikován s přesvědčením, že je vhodným mezistupněm mezi kapitalistickou a socialistickou ekonomikou, přičemž teprve v té socialistické bude možné plně rozvinout formy socialistické práce a soutěže.

Ve 30. letech se rozmohl fenomén údernictví. Úderníci se stali vedoucí jednotkou dělnické třídy a průkopníky v odstraňování zastaralých pracovních metod a postupů, představovali nejvyšší výraz socialistické soutěže a zrcadlo, v němž je zobrazen historický přelom v psychologii dělníka, který se stal pánem své země. Socialistická soutěž a

389 SIEGELBAUM Lewis H., *Stakhanovism and the politics of productivity in the USSR 1935–1941*, str. 48.

390 Tamtéž, str. 198.

391 RUSSEL John, *The role of socialist competition in establishing labour discipline in the Soviet working class 1928–1934*, str. 191–198.

392 Tamtéž, str. 164.

údernické brigády jako nová forma socialistické práce představovaly boj se zastaralým pojetím práce a úderníci se stali vzorem pro ostatní dělníky.³⁹³

V létě roku 1930 vydala strana výnos, dle kterého nebyly cíle pětiletého plánu stanoveny pouze pro jednotlivé závody, ale byly dále rozepsány pro jednotlivá pracoviště a stroje. Kromě této nové formy soutěže, která spočívala ve splnění konkrétních cílů konkrétními výrobními jednotkami, se objevily i další nové formy, jako např. tzv. spojovací brigády (liasion brigades, skvoznye brigady), které představovaly vznik skupin složených z pracovníků několika různých pracovišť či úseků výrobního řetězce, a tzv. social tugboats (oshchestvennye buksiry – do češtiny lze přeložit jako „sociální remorkéry“), které byly tvořeny skupinami složenými nikoliv pouze z dělníků, ale z pracovníků různé úrovně, tj. od dělníků až po členy vedení. Postupem času se objevily další druhy brigád, jako např. tempo brigades (brigady tempov), storm brigades (shturmovye brigady), brigády mimořádného výkonu, racionalizační brigády, brigády plánovací a operacionalizační.³⁹⁴

V Československu byly obdobou tzv. social tugboats komplexní nebo-li sdružené brigády, které byly tvořeny za účelem zlepšení či vyřešení komplexního problému. Jejimi členy nebyli pouze dělníci, ale také technici, inženýři, dílevedoucí, plánovači apod., kteří se společně soustředili na konkrétní úkol, v jehož rámci byl každý zodpovědný za tu část, která odpovídala jeho kompetenci a pracovní pozici. Například v závodě ČKD Stalingrad byla v roce 1950 vytvořena komplexní brigáda, jejímž úkolem bylo snížit do tří měsíců zmetkovitost o 25 %. Splnění tohoto cíle mělo být dosaženo prostřednictvím optimalizace a racionalizace práce a zavedením nových technologických postupů. Vedlejším efektem mělo být zvýšení produktivity práce a snížení fyzického vypětí slévařů a formařů.³⁹⁵

V SSSR probíhal proces vytváření a modifikace socialistické soutěže od doby občanské války a soutěž se proměňovala v sepětí s hospodářskou politikou, což mělo za následek rozkvět a pád různých forem soutěže. V Československu se soutěž v podstatě nevyvíjela, ale byla do jejího ekonomického prostředí implementována jako součást socialistické ideologie a sovětské zkušenosti. Zatímco v SSSR si soutěž hledala cestu napříč různými ekonomickými a politickými epochami, které ji formovaly, v

393 RUSSEL John, *The role of socialist competition in establishing labour discipline in the Soviet working class 1928–1934*, str. 204.

394 Tamtéž, str. 232.

395 SOA Praha, fond: ČKD Praha, závod Stalingrad, NAD 2235, karton 242, Norma, podnikový časopis závodu ČKD Stalingrad, rok 1950, ročník II., číslo 2, str. 33.

Československu došlo k implementaci údernictví jako její dobově nejvýraznější sovětské formy, která byla postavena na individuální či skupinové soutěži uvnitř závodů nebo mezi nimi. Po vzoru sovětské zkušenosti byl posléze převzat i systém socialistických závazků a brigád socialistické práce. V 60. letech v souvislosti s novým systémem řízení plánovitého hospodářství došlo k revizi současného vývoje a výsledků socialistické soutěže. Pod doktrínou vědeckotechnické revoluce se obsah soutěže přesunul z extenzivních měřítek reprezentovaných množstvím výroby či rekordním překonáním norem na kvalitativní ukazatele kvality, efektivity a racionalizace výroby. V souvislosti s tímto procesem lze i v československém prostředí spatřovat tendence k vytváření optimalizačních a racionalizačních brigád, brigád za implementaci a využívání nových technologií či smíšených brigád, jejichž členy jsou kromě dělníků také techničtí pracovníci, vědci či inženýři. Na rozdíl od sovětského případu, kdy tyto formy brigád získaly své specifické pojmenování, však v československém prostředí nedošlo k jejich výraznějšímu vyčlenění dle názvu a stále spadaly do obecné kategorie brigád socialistické práce.

10.1. Socialistické závazky

Socialistické závazky byly nejčastějším projevem socialistického soutěžení a v podstatě jeho podmínkou, protože právě formou uzavření závazku se jedinec či kolektiv do soutěže přihlašoval. Závazky byly často vyhlašovány u příležitosti významných jubileí, např. výročí osvobození českých zemí Rudou armádou, výročí úmrtí V. I. Lenina, výročí Stalinových narozenin³⁹⁶ apod. V uzavřených závazcích se dotyční často zavazovali k překročení stanovené normy, předčasnému splnění výrobního plánu či realizace konkrétního úkolu. Například v AZNP³⁹⁷ Mladá Boleslav bylo ku příležitosti 35. výročí Velké říjnové socialistické revoluce uzavřeno 304 socialistických závazků, v nichž se angažovalo 56 % všech zaměstnanců. Uzavřené závazky se týkaly především urychlení přípravy nové výroby, dodržování výrobních termínů, včasného splnění plánu a zpevnění výkonových norem. Mezi konkrétní závazky patřil např. závazek kolektivu opravářů strojů, který se zavázal, že místo sto padesáti strojů plánovaných k opravě na letošní rok, jich opraví a do provozu předá sto sedmdesát. Dělník Rulc se zavázal k tomu, že přejde k obsluze dvou soustruhů, čímž ušetří pracovní sílu. Dělnice z dílny válečkových ložisek se

³⁹⁶ Například pracovníci modelárny v ČKD, závodě Stalingrad ve Vysočanech učinili socialistický závazek, že plán 4. roku pětiletky splní do 23.11.1952, tj. ke dni narozenin prezidenta Klementa Gottwalda. K tomuto činu pak vyzvali i ostatní pracovníky závodu. Viz SOA Praha, fond: ČKD Praha, závod Stalingrad, NAD 2235, karta 242, socialistické soutěžení a závazky.

³⁹⁷ Automobilové závody národní podnik, dnešní Škoda Auto a.s.

zavázaly zpevnit normu o 12 %, splněním závazků konstruktérů podvozku bylo docíleno zkrácení plánovaných termínů pro dodání výkresů celkem o dvacet pět dní apod.³⁹⁸

Často se však setkáme se závazky týkajícími se naprosto přirozených pracovních úkonů či disciplíny, např. včasný příchod do zaměstnání, správná péče o svěřené pracovní náčiní či udržování pořádku na pracovišti. V souvislosti s tím se již v dobovém diskurzu objevovala kritika formalismu závazků, které byly uzavřeny na úkony, které souvisely s průměrným výkonem práce, či závazky, jejichž plnění nebylo kontrolováno či dodrženo.

Socialistické závazky byly uzavírány i na celopodnikové úrovni. Často se jednalo o závazek splnění či přeplnění stanoveného plánu, zvýšení produktivity práce, snížení absencí a úrazovosti zaměstnanců, zvýšení kvality, snížení pracnosti apod. Příkladem takového závazku byl Celopodnikový závazek ČKD Stalingrad ke splnění a překročení celoročního plánu roku 1954, uzavřený na počest 37. výročí Velké říjnové socialistické revoluce. Tento závazek, podepřený slibem prezidentu Zápotockému při jeho červencové návštěvě závodu, sliboval splnění celoročního plánu výroby na 100,5 %, tj. ke dni 30.12.1954. Celopodnikový závazek byl údajně podepřen 975 socialistickými závazky jednotlivců a 990 závazky kolektivů, což představovalo zapojení 53,7 % pracujících do socialistické soutěže. Závazek dále sliboval snížení přesčasové práce dělníků o 20 % a snížení nákladů na zmetky o 25 %. Plnění závazků, jimiž bylo plnění těchto cílů podepřeno, byli pověřeni podnikový ředitel a závodní rada ROH.³⁹⁹ Celopodnikové závazky slibující překročení plánu a splnění konkrétních vytyčených parametrů se objevovaly každý rok.

Zvláštním druhem závazku byl socialistický podnikový patronátní závazek, který představoval závazek podniku vůči jinému subjektu. Příkladem byl Patronátní socialistický závazek zaměstnanců AZNP Mladá Boleslav nad STS Březno z roku 1955. Vedení AZNP se zavázalo k tomu, že pomůže STS ke splnění jejich úkolů, a to úzkou spoluprací zejména v oblasti opracování některých dílců, přenášením odborných poznatků z průmyslu, odbornými radami apod.⁴⁰⁰

Masové uzavírání socialistických závazků bylo typické pro zakladatelské období komunismu 50. let. Tato tzv. závazková politika byla hojně rozšířená například v podniku

398 Podnikový archiv AZNP, karton 534, socialistické závazky a soutěže.

399 SOA Praha, fond: ČKD Praha, závod Stalingrad, NAD 2235, karton 242, socialistické soutěžení a závazky.

400 Podnikový archiv AZNP, karton 534, socialistické závazky a soutěže.

ČKD. V závodě Stalingrad ve Vysočanech byly v roce 1952 uzavřeny desítky socialistických závazků „na počest vítězství dělnické třídy v boji o propuštění bojovníka za práva pracujících bratrského národa francouzského Jacquese Duclose.“⁴⁰¹ Několik závazků mělo mobilizační charakter,⁴⁰² některé závazky se týkaly organizace a plánování výroby,⁴⁰³ většina z nich však nikak nepřesahovala úkoly a povinnosti vyplývající z výkonu konkrétního pracovního místa. Například údržbář Rudolf Tintěra se zavázal, že „zabezpečí všem výrobním úsekům nerušený chod provozu jak po stránce strojní, tak elektrické, a veškeré závady a poruchy opraví tak, že budou vždy co nejrychleji odstraněny, a to v kteroukoliv dobu.“⁴⁰⁴ Obsahem mnohých závazků bylo převzetí úkolů za pracovníky, kteří aktuálně čerpali dovolenou, či dodržení termínů pro odevzdání technických podkladů do výroby či dokončení pracovního úkolu. Tak například Karel Černý se zavázal k tomu, že „bude důsledně dbáti na dodržování sjednaných a přijatých termínů pro odevzdávání technických podkladů a bude spolupracovat se členy skupiny při řešení obtížnějších technických úkolů.“⁴⁰⁵ Závazek vedoucího střediska Karla Puchmajera spočíval v pravidelné kontrole přijatých závazků na svém výrobním středisku.⁴⁰⁶

Kritika formalismu socialistických závazků se objevila již v 50. letech. Tento formalismus byl však výsledkem protichůdných tendencí a nekompatibility reality dělnického prostředí s ideologií a představami vedení. Teoreticky měly závazky zhmotňovat iniciativu pracujících a obsah závazku měl korespondovat s úsilím pracovníka zlepšit proces výroby či svůj individuální výkon. Tato dle socialistické doktríny přirozená potřeba dělníka se však v praxi ukázala jako velmi omezená. Dělníci na tlak na zvyšování pracovní výkonnosti a překračování norem hleděli s despektem, některé závazky dokonce otevřeně odmítali, a to zejména v případě, že s nimi nebyli předem konzultováni.

401 SOA Praha, fond: ČKD Praha, závod Stalingrad, NAD 2235, karton 242, socialistické soutěžení a závazky.

402 Například Josef Karel se zavázal, že odpracuje do konce července osm brigádních hodin, přičemž závazek byl uzavřen 5.7.1952. Viz SOA Praha, fond: ČKD Praha, závod Stalingrad, NAD 2235, karton 242, socialistické soutěžení a závazky.

403 Karel Kotal, vedoucí úseku provozních investic, se zavázal, že prohloubí organizaci a plánování prací na svém úseku, aby veškeré práce byly podchyceny rozpisem plánu až na pracoviště a zajištěny materiálem před započítím prací. Dále se zavázal, že jednotliví zaměstnanci budou instruováni před započítím pracovních úkolů o pracovním postupu, časovém a finančním plánu a že získá pracovníky pro ustavení komplexních brigád. Viz ČKD Praha, závod Stalingrad, NAD 2235, karton 242, socialistické soutěžení a závazky.

404 SOA Praha, fond: ČKD Praha, závod Stalingrad, NAD 2235, karton 242, socialistické soutěžení a závazky.

405 Tamtéž.

406 Tamtéž.

Katherine Lebow uvádí, že přirozeného zápalu při překračování norem byli schopni zejména mladí nekvalifikovaní dělníci, kteří to však spíše než pracovní soutěž vnímali jako sport. Každý den před směnou si otevřeli noviny a v rámci své směny se snažili dosáhnout vyššího výkonu, než byl dosavadní rekord.⁴⁰⁷ O vnímání soutěže jako sportu hovořil i loďařský dělník z Leningradu, když prohlásil: „*Pro mě jako negramotného člověka je soutěžení něco jako fotbalový zápas. Kdo dokáže porazit koho.*“⁴⁰⁸

Ačkoliv měly být socialistické závazky autentickým projevem pracujících při budování socialismu, staly se s ohledem na tlak vedení a strany vnučenou záležitostí, která posléze propadla značné formalizaci. Socialistické závazky byly pro svou formálnost a vyprázdňenost kritizovány i v informativní zprávě vypracované pro 3. schůzi ekonomické komise ÚV KSČ v říjnu 1966. Kritizováno bylo masové uzavírání závazků organizované shora a velmi často vynucované pod tlakem, což oprávněně vedlo k demotivaci pracujících a uzavírání závazků na úkoly, které nepřevyšovaly jejich náplň práce. Jak přitom zpráva uvádí, socialistický závazek vytváří psychologický tlak pracujícího či kolektivu na plnění úkolu, který dobrovolně převzal, a písemně či ústně se ho zavázal splnit.⁴⁰⁹ To koresponduje se socialistickou ideologií, dle níže jsou pracovní závazky nástrojem legitimizace socialistického budování a příspěvkem k ekonomickému rozvoji státu a boje za mír.⁴¹⁰ Kromě funkce psychologické a legitimizační má však závazek i funkci výchovnou. Jak uvádí výše zmíněná informativní zpráva, socialistický závazek, vychází-li z vnitřního uvědomění každého pracujícího, pomáhá svým příkladem získávat další spolupracovníky a tak vytvářet podmínky pro dobré pracovní podmínky a výchovné působení. Velkou úlohu zde sehrává i morální stránka a faktor čestnosti a prestiže, dokázali někdo splnit vytyčené závazky.⁴¹¹

10.2. Patronát

V závodě ČKD Stalingrad jsou ve Směrnici pro práci odborových složek k rozvoji socialistického soutěžení⁴¹² jako formy soutěže uvedeny tzv. patronáty. V podstatě se jednalo o zvláštní druh socialistických závazků, které spočívaly v převzetí zodpovědnosti

407 LEBOW Katherine, *Unfinished Utopia. Nowa Huta and Polish society 1949–1956*, str. 87 – 88.

408 RUSSEL John, *The role of socialist competition in establishing labour discipline in the Soviet working class 1928–1934*, str. 183–185.

409 NA, značka: KSČ-ÚV-10/4, fond: KSČ – Ústřední výbor 1945–1989, Praha – komise – ekonomická komise ÚV KSČ 1963–1968, sv. 6. arch. jedn. 14.

410 NEČASOVÁ Denisa, *Nový socialistický člověk*, str. 85.

411 NA, značka: KSČ-ÚV-10/4, fond: KSČ – Ústřední výbor 1945–1989, Praha – komise – ekonomická komise ÚV KSČ 1963–1968, sv. 6. arch. jedn. 14.

za určitý úkol, projekt či pracovníka. Patronáty byly rozděleny do několika kategorií. První skupinou byl patronát nad zakázkou, který spočíval v tom, že se pracovník zavázal, tj. uzavřel socialistický závazek, že danou zakázku vyhotoví ve zkráceném čase proti času plánovanému. Další formou byl patronát technika nad manuálním pracovníkem, v němž se technik zavazoval ke vzájemné spolupráci při řešení problému na pracovišti. Cílem tohoto patronátu bylo propojení manuální a technické práce a zvýšení zkušeností a dovedností obou stran, přičemž dobová ideologie si navíc přisadila „*zánik buržoazně kapitalistického rozkolu mezi dělníkem a úředníkem*.“⁴¹³

Další možností byl patronát nad podprůměrným nebo nově přijatým zaměstnancem. Tento závazek uzavírali zkušení pracovníci a dílevedoucí nad těmi, kteří z hlediska pracovního výkonu a výdělku nedosahovali ani průměru svého pracoviště. Často se údajně jednalo o zaměstnance, kteří přišli do závodu ČKD z jiné profese, např. číšníci, holiči, pekaři, zahradníci. Zkušenosti ze závodu ČKD Stalingrad údajně dokazovali, že pod dobře vedenou patronací se výkon těchto pracovníků zlepšoval, přičemž jejich patroni byli díky učení socialistickému vztahu k práci vnímání jako průkopníci socialistické společnosti.⁴¹⁴

10.3. Údernické hnutí

Dle Petera Heumose bylo údernictví do československého pracovního prostředí implementováno jako forma socialistické soutěže, která se zdála nejvhodnější pro rychlou mobilizaci pracovní síly a zvýšení objemu výroby.⁴¹⁵ Údernické hnutí zažilo svou konjunkturu v období 1948–1953, poté bylo od této formy socialistické soutěže upuštěno. Ačkoliv idea údernictví jasně vycházela ze sovětského vzoru, v československém prostředí toto hnutí nikdy nezískalo takový význam jako v sovětském svazu, kde se úderníci těšili četným oceněním, privilegii a materiálními i nemateriálními odměnám.

Princip údernictví spočíval ve vynikajících pracovních výkonech, jichž jednotlivec, skupina, pracoviště či závod dosáhl. V podstatě se jednalo o dobu sovětského rekordmanství, jehož cílem bylo překračování stanovených norem či dosahování

412 SOA Praha, fond: ČKD Praha, závod Stalingrad, NAD 2235, karton 242, Směrnice k organizování socialistického soutěžení, Směrnice pro práci odborových složek k rozvoji soc. soutěžení v ČKD Stalingrad v r. 1953.

413 SOA Praha, fond: ČKD Praha, závod Stalingrad, NAD 2235, karton 242, Směrnice k organizování socialistického soutěžení, Směrnice pro práci odborových složek k rozvoji soc. soutěžení v ČKD Stalingrad v r. 1953.

414 Tamtéž.

415 HEUMOS Peter, „*Výhrňme si rukávy, než se kola zastaví!*“ *Dělníci a státní socialismus v Československu 1945–1968*, str. 44.

stanovených výsledků práce v rekordně krátkém čase, např. předčasné splnění výrobního plánu.

Během prvního pětiletého plánu se z údernictví stalo masové hnutí. Heumos udává, že zatímco začátkem roku 1949 byl počet úderníků odhadován na 5 %, koncem téhož roku činil již 30 % průmyslových dělníků. V roce 1952 se téměř 48 % dělnictva účastnilo socialistické soutěže.⁴¹⁶ Tato čísla je však nutno vnímat jako nadsazená, a to s ohledem na již v tehdejší době existující formalismus soutěže. Faktem, který v konečném důsledku degradoval dosažené výsledky úderníků a musí tak být vzat v úvahu při promyšlení její celkové efektivnosti, je také častá nekompatibilita údernictví s běžným výrobním procesem, kdy např. předčasné splnění normy vedlo v následujících dnech k výrobnímu výpadku, protože všechen materiál byl již zpracován a dalšího se nedostávalo.⁴¹⁷

Údernictví, ačkoliv jistě mělo významný mobilizační potenciál, nebylo schopné dlouhodobého uplatňování v podmínkách československé ekonomiky 50. let. Jeho slabým místem byla přílišná orientace na extenzivní jednorázové pracovní výsledky, zatímco jeho kontinuální využívání naráželo na celé řady překážek. I s ohledem na fakt postupného získávání dominance vědy a techniky se soutěž začala více orientovat na kvalitativní ukazatele. Ústup od údernictví lze vnímat i v souvislosti s odhalením kultu osobnosti a tendencí k odstranění tzv. malých stalinů, což vedlo k upřednostňování kolektivních forem soutěže.⁴¹⁸

10.4. Brigády socialistické práce

Brigády socialistické práce byly dle Jaromíra Litery⁴¹⁹ nejvyšší formou socialistické soutěže, neboť správně propojují úsilí pracujících „*socialisticky pracovat, učit se a žít.*“⁴²⁰ Podle informativní zprávy vypracované jako podklad pro 3. schůzi ekonomické komise

416 HEUMOS Peter, „*Výhrňme si rukávy, než se kola zastaví!*“ *Dělníci a státní socialismus v Československu 1945–1968*, str. 46.

417 Tamtéž, str. 46.

418 Více info k reflexi odhalení kultu osobnosti viz KOLÁŘ Pavel, *Soudruzi a jejich svět. Sociálně myšlenková tvářnost komunismu*. NLN s.r.o. a Ústav pro studium totalitních režimů: Praha, 2019.

419 LITERA Jaromír, *Socialistické soutěžení a brigády socialistické práce*, str. 6.

420 Tamtéž, str. 63.

ÚV KSČ v říjnu 1966 byly brigády socialistické práce označeny jako příklad hnutí za socialistický vztah k práci⁴²¹ a jako součást iniciativy pracujících.⁴²²

Brigáda socialistické práce byl v podstatě čestný titul, který konkrétní pracovní kolektiv získal poté, co splnil určitý úkol nebo závazek. Brigády socialistické práce měly být průkopníky nového způsobu práce z hlediska její organizace, využití vědy a techniky či implementace inovací a zlepšovacích návrhů. Toho mělo být dosaženo na základě schopnosti najít a identifikovat nedostatky a rezervy na pracovišti a přijít s návrhem řešení. Vyžadovalo to aktivní přístup k práci, který byl základem socialistického pracujícího člověka.⁴²³

Brigády socialistické práce byly formovány zejména s cílem „pomoci především v mimořádných situacích při řešení úzkoprofilových problémů, havarijních stavech a řešení situací vzniklých z nedostatků v organizaci a řízení nebo i z objektivních příčin.“⁴²⁴ Byly také používány ke zvyšování míry užití nové techniky a zvyšování kvality výrobků a výroby. Jejich častým úkolem a cílem jejich soutěže bylo snížení úrazovosti a zvýšení bezpečnosti práce. Tyto cíle byly náplní závazku kolektivu soutěžícího o titul brigády socialistické práce v závodu ČKD Stalingrad, kterému se podařilo během soutěže snížit úrazovost o 80 %. Dle jejich vyjádření k tomuto výsledku výrazně pomohlo vyškolení jednoho pracovníka, jenž se následně stal zdravotníkem celé pracovní čety. Okamžité ošetření u tohoto zdravotníka bylo významným prvkem snížení absencí z důvodu úrazů, neboť rychlým ošetřením nedošlo ke zhoršení stav či komplikacím. Činnost brigády spočívala také v navrhování bezpečnostních opatření během procesu výroby a návrhu vhodných ochranných pomůcek.⁴²⁵

Během 70 a 80. let se činnost kolektivů soutěžících či obhajujících titul brigády socialistické práce značně rozšířila. V ČKD Praha v návrhu na udělení čestného titulu brigáda socialistické práce v roce 1975 figurovaly kolektivy z různých podnikových

421 Hnutí za socialistický vztah k práci byl charakterizován jako výraz jednoty náročných úkolů v oblasti rozvoje techniky a ekonomiky s úkoly vlastního politického, všeobecného i odborného vzdělání a progresivních změn životního stylu. Viz NA, značka: KSČ-ÚV-10/4, fond: KSČ – Ústřední výbor 1945 – 1989, Praha – komise – ekonomické komise ÚV KSČ 1963–1968, sv. 6. arch. jedn. 14.

422 NA, značka: KSČ-ÚV-10/4, fond: KSČ – Ústřední výbor 1945–1989, Praha – komise – ekonomické komise ÚV KSČ 1963–1968, sv. 6. arch. jedn. 14.

423 LITERA Jaromír, *Socialistické soutěžení a brigády socialistické práce*, str. 63.

424 NA, značka: KSČ-ÚV-10/4, fond: KSČ – Ústřední výbor 1945–1989, Praha – komise – ekonomické komise ÚV KSČ 1963–1968, sv. 6. arch. jedn. 14.

425 SOA Praha, fond: ČKD Praha, závod Stalingrad, NAD 2235, karton 242, Stalingrad, podnikový časopis závodu ČKD Praha, závod Stalingrad, ročník IX., číslo 5, vydání 4.2.1950, str. 1.

oblastí. V návrhu na udělení titulu bylo třináct kolektivů, a to například z odboru výchovy a vzdělávání pracujících, ekonomiky práce, cenového odboru, právního odboru, kolektiv požárního útvaru, kolektiv tiskárny, kolektiv autojeřábníků, kolektiv pro opravu vozidel, či kolektiv elektrikářů. Důležitým kritériem pro uznání titulu BSP bylo plnění závazků, využívání pracovní doby, pracovní výkonnost a kvalita práce, počet odpracovaných brigádnických hodin, pracovní morálka, např. při zástupu za pracovníky čerpající dovolenou či v situaci nenaplněného stavu zaměstnanců, ale také politická a výchovná práce, např. při organizování kulturních zájezdů, besed, sportovních událostí apod.⁴²⁶

Kromě ekonomického efektu je i zde důležitá politickovýchovná funkce, neboť brigády socialistické práce se stávaly vzorem pro ostatní pracovníky z hlediska aktivního přístupu k práci, schopnosti vidět potenciál ke zlepšení a přicházet s konkrétními návrhy na implementaci. Jejich formování bylo zároveň důležitým stabilizačním prvkem pracovního kolektivu. Stejně jako u socialistické soutěže i zde byla důležitá kombinace hmotných a morálních stimulů a odměn.

Důležitou formou aktivizace brigád, jejich rozvoje a hodnocení byly obhajoby titulů brigád. Pokud se kolektiv se získaným titulem brigáda socialistické práce zpronevěřil socialistickému vztahu k práci či nadále nevyvíjel svou činnost, bylo možné mu titul odebrat. Tato metoda byla zacílena nejen na zvýšení motivace brigád socialistické práce vyvíjet takovou činnost, aby si získaný titul udržely, ale také na eliminaci formálnosti těchto brigád.⁴²⁷

10.5. Komplexní brigády

Komplexní brigády, někdy též nazývány jako komplexní racionalizační brigády, byly brigády sestávající z více profesí, a to nejčastěji profese dělnické a technické. Jak uvádí Josef Krumpl a František Zich ve své knize *Iniciativa pracujících*,⁴²⁸ tyto brigády poprvé vznikly v roce 1950 v Gottwaldových závodech v Brně, kde pracovníci stáli před úkolem, jak zvýšit řeznou rychlost o 50 %. Tehdy se údajně „*spojili dělníci a technici, využili zkušeností sovětských stachanovců [...] a vytvořili komplexní brigádu, které se*

426 SOA Praha, fond: ČKD Praha, generální ředitelství, NAD 2236, karton 391, Sign. Brigády socialistické práce 1975–1988, Zpráva pro operativní poradu generálního ředitele.

427 NA, značka: KSČ-ÚV-10/4, fond: KSČ – Ústřední výbor 1945–1989, Praha – komise – ekonomická komise ÚV KSČ 1963–1968, sv. 6. arch. jedn. 14.

428 KRUMPL Josef a FRANTIŠEK ZICH, *Rozvoj iniciativy pracujících, stručný přehled historie, principů a forem pracovní a tvůrčí iniciativy*, str. 159.

podarilo zvýšit řeznou rychlost o plných 100 %.⁴²⁹ Po jejich vzoru se začaly tvořit další komplexní brigády, jejichž činnost byla v zásadě zaměřena na dva hlavní okruhy problémů, kterými byly „řešení výrobních, technických a organizačních problémů pomocí nové techniky a pokrokových metod práce a přenášení zkušeností a výrobních metod úderníků a novátorů mezi ostatní pracovníky.“⁴³⁰ V závodu ČKD ve směrnicí pro organizaci socialistického soutěžení byly komplexní brigády popsány jako „skupiny lidí v provozu, které komplexně řeší úzký profil ve výrobě a ve zhospodárnění výroby.“⁴³¹

Z komplexních brigád se v 60. letech vyvinul tzv. komplexní řešitelské skupiny, které poprvé vznikly v roce 1965 ve Válcovnách trub a železa v Chomutově, kdy se spojila skupina dělníků a techniků s cílem společně vyřešit výrobní a technické problémy. Tato spontánní aktivita byla následně podchycena odbory a vedením závodu a cílevědomě propagována. Množství řešitelských skupin postupně stoupalo, koncem roku 1967 jich bylo 49 a v roce 1967 již 85 s 445 pracovníky. Činnost těchto skupin spočívala v odstraňování problémů, nalézání technických řešení a inovací, zvyšování kvality výrobků a celkového zhospodárnění výroby.⁴³²

Na počátku 70. let došlo ke vzniku tzv. komplexních racionalizačních brigád, které vzešly z iniciativy brigády socialistické práce na dole Antonín Zápotocký v Orlové II. Jádrem těchto brigád byl rozvoj komplexní socialistické racionalizace spočívající v důrazu na technologie, a to jak ve smyslu její implementace do výrobního procesu, tak z hlediska řešení výrobních problémů. Právě důraz na vědu a techniku byl důvodem, proč se kromě techniků stávali členy těchto brigád také výzkumníci či vyšší techničtí a hospodářští pracovníci. Vzhledem k období, kdy tyto brigády začaly vznikat, došlo k rozšíření jejich činnosti i na oblast pracovního a životního prostředí a kultury práce. Jejich činnost spočívala v expertním řešení komplexních problémů za využití nejnovějších poznatků vědy a techniky.⁴³³ Plenární zasedání ÚV KSČ v květnu 1974 označilo komplexní racionalizační brigády za „jednu z nejučinnějších forem pracovní iniciativy, [...] za praktické vyjádření

429 KRUMPL Josef a František ZICH, *Rozvoj iniciativy pracujících, stručný přehled historie, principů a forem pracovní a tvůrčí iniciativy*, str. 159.

430 Tamtéž, str. 159.

431 SOA Praha, fond: ČKD Praha, závod Stalingrad, NAD 2235, karton 242, Sign. Směrnice k organizování socialistického soutěžení, Směrnice pro práci odborových složek k rozvoji soc. soutěžení v ČKD Stalingrad v r. 1953.

432 KRUMPL Josef a František ZICH, *Rozvoj iniciativy pracujících, stručný přehled historie, principů a forem pracovní a tvůrčí iniciativy*, str. 159.

433 Tamtéž, str. 160.

*spojení vědy s praxí a spojení technické inteligence s dělnickou třídou.*⁴³⁴ Připomínán byl však i jejich výchovný aspekt a upevňování politicko-morálních hodnot.⁴³⁵

10.6. Soutěžení podniků

Soutěžení podniků, jehož základní organizační formou je soutěž o putovní Rudé prapory, bylo organizováno od roku 1953. Cílem této metody bylo jednak vytvoření konkurenčního prostředí mezi podniky, jednak zvýšení pocitu sounáležitosti pracujících ke svému podniku. Ostatně samotný akt předávání Rudého praporu reprezentoval veřejné ocenění vyvinutého úsilí a zhodnocení výsledků práce podniku. V souvislosti s tím byl akcentován silný výchovný a motivační prvek tohoto typu soutěže, neboť samotný ceremoniál převzetí Rudého praporu byl manifestací pocty odměňovanému podniku a tedy i jeho zaměstnancům. Tato forma byla během 50. let velmi rozšířená, nicméně v 60. letech se setkala s ostrou kritikou. Předmětem kritiky byl zejména fakt, že soutěž podniků byla organizována z centra, tzv. shora, orientovala se na řešení aktuálních problémů národního hospodářství a nedostatečně reflektovala konkrétní potřeby jednotlivých podniků. Přemíra soutěže s jasně definovanými ukazateli úspěšnosti pak často vedla k formalizaci soutěže a neměla tak žádný pozitivní efekt.⁴³⁶ Z toho důvodu rozhodlo předsednictvo ÚRO v lednu 1966 v souvislosti se zavedením nového systému řízení plánovitého hospodářství o přenesení těžiště soutěže z úrovně podniků do jednotlivých výrobních oborů, tzn. že v rámci odvětví nebo celého hospodářství již neměla být mezi podniky organizována soutěž k hodnocení jejich komplexních výsledků.⁴³⁷ Toto rozhodnutí vycházelo z přesvědčení, že podniky samy nejlépe vědí, v čem a jak organizovat soutěž, neboť vychází z analýzy vnitropodnikového prostředí.⁴³⁸

434 Zpráva předsednictva ÚV KSČ k otázkám vědeckotechnického rozvoje československého národního hospodářství přednesená Josefem Kempným na zasedání ÚV KSČ dne 14.5.1974 in Rudé právo, číslo 114, ročník 54–55, vydání 16.5.1974.

435 KRUMPL Josef a František ZICH, *Rozvoj iniciativy pracujících, stručný přehled historie, principů a forem pracovní a tvůrčí iniciativy*, str. 161.

436 NA, značka: KSČ-ÚV-10/4, fond: KSČ – Ústřední výbor 1945–1989, Praha – komise – ekonomická komise ÚV KSČ 1963–1968, sv. 6. arch. jedn. 14.

437 ÚRO byla ponechána možnost organizovat celostátní soutěž pouze v konkrétních případech, a to v oblasti činnosti podniku, na níž má společnost eminentní zájem, např. úroveň životního a pracovního prostředí, v případě zabezpečování potřeb obyvatelstva na úseku služeb nebo u příležitosti mimořádných úspěchů podniku např. na světových výstavách. Viz NA, značka: KSČ-ÚV-10/4, fond: KSČ – Ústřední výbor 1945 – 1989, Praha – komise – ekonomické komise ÚV KSČ 1963–1968, sv. 6. arch. jedn. 14.

438 NA, značka: KSČ-ÚV-10/4, fond: KSČ – Ústřední výbor 1945–1989, Praha – komise – ekonomická komise ÚV KSČ 1963–1968, sv. 6. arch. jedn. 14.

Do budoucna se předmětem soutěžení podniků měly stát kvalitativní parametry jako kvalita, technická úroveň a cena, což vycházelo z předpokladu role trhu v nové soustavě plánovitého řízení. Kromě zvyšování technických a ekonomických parametrů měla soutěž mezi podniky podporovat také „zvyšování kulturnosti práce a vytváření socialistického pracovního prostředí, utváření socialistických vztahů uvnitř i mezi podniky a výměnu pokrokových výrobních zkušeností a společenské ocenění progresivní činnosti podniků.“⁴³⁹ Je zřejmé, že s přechodem od extenzivních parametrů reprezentovaných množstvím či objemem produkce a překračováním norem se cíle soutěže v období 60. let přeorientovaly na kvalitativní ukazatele související s intenzifikací hospodářství.

10.7. Internacionální socialistická soutěž

Mezinárodní socialistická soutěž byla nejčastěji organizována formou vzájemných, resp. sdružených závazků, které spolu či mezi sebou uzavřely podniky z různých zemí, přičemž v případě Československa se jednalo o země RVHP.⁴⁴⁰ Nejčastější spolupráce probíhala se Sovětským svazem, a to u příležitosti vzájemných hospodářských projektů. Mezinárodní soutěž se realizovala formou uzavírání sdružených socialistických závazků u významných projektů či exportních aktivit. Příkladem podniku, který se této formy soutěže účastnil, bylo ČKD. Dle jeho vnitropodnikových směrnic se internacionální soutěž realizovala zejména v oblasti „zajišťování dodávek investičních celků pro SSSR a ostatní země RVHP z oblasti keramických zařízení, cihlen a cementáren, zajišťování včasných a kvalitních dodávek klasických i modernizovaných tramvají do SSSR, NDR, RSR⁴⁴¹ a SFRJ,⁴⁴² výstavby pražského metra ve spolupráci se sovětskými poradci a v zajišťování investičních celků z oblasti chemického průmyslu, výstavby tranzitních stanic plynovodu, výstavby turbokompresorových stanic v SSSR, NDR, RSR a na Kubě, a výstavby zařízení pro přečerpávání ropy.“⁴⁴³ Konkrétně na plnění a překračování hlavních úkolů při výstavbě pražského metra byl v roce 1987 uzavřen sdružený internacionální socialistický závazek mezi dodavateli, projektovou organizací, investorem a provozovatelem metra, sovětskými odborníky, Stavební odborovou radou metro a Stranickým výborem výstavby metra. Samotný obsah závazku a jeho vágní definice však zavání formalismem, neboť hlavními

439 NA, značka: KSČ-ÚV-10/4, fond: KSČ – Ústřední výbor 1945–1989, Praha – komise – ekonomická komise ÚV KSČ 1963–1968, sv. 6. arch. jedn. 14.

440 Rada vzájemné hospodářské pomoci.

441 Rumunská socialistická republika.

442 Socialistická federativní republika Jugoslávie.

443 SOA Praha, fond: ČKD Praha, generální ředitelství, NAD 2236, karton 392, Sign. Internacionální socialistická soutěž, Zpráva pro ředitelskou radu.

úkoly bylo „skončit práce na zbývajících objektech a provozních souborech a rozvinout činnosti na všech staveništích pro zabezpečení plánovaného termínu uvedení trasy do provozu.“⁴⁴⁴

Také v oblasti internacionální soutěže byly vyhodnocovány nejlepší podniky, které byly oceněny čestným odznakem Vítěze internacionálního socialistického soutěžení a čestným diplomem Za úspěchy v internacionálním socialistickém soutěžení.⁴⁴⁵

444 SOA Praha, fond: ČKD Praha, generální ředitelství, NAD 2236, karton 392, Sign. Internacionální socialistická soutěž, Sdružený internacionální závazek, březen 1987.

445 SOA Praha, fond: ČKD Praha, generální ředitelství, NAD 2236, karton 392, Sign. Internacionální socialistická soutěž, Zpráva pro ředitelskou radu.

11. Soutěžení v AZNP Mladá Boleslav

11.1. Počátky soutěže

První náznaky socialistické soutěže se v AZNP⁴⁴⁶ začaly objevovat již v poválečném období. Hlavní témata přitom vycházela z celkového poválečného stavu československého hospodářství a byla do značné míry ovlivněna dědictvím protektorátního období. Mezi tato témata patřilo např. zlepšení pracovní morálky a snížení úrazovosti, jak ukazují např. soutěž v docházce a soutěž o nejlepší docházku. Důležitost této soutěže a sílu stimulů pro participaci v ní dokládaly hodnotné ceny, kterými byli úspěšní soutěžící odměňováni. V prvně jmenované soutěži byla vítězi uhrazena týdenní rekreace v podnikovém středisku, ve druhé soutěži byl hlavní cenou motocykl v hodnotě 25.000,- Kčs, za 2. místo náležela cena v podobě radia s gramu soupravou v hodnotě 10.000,- Kčs, dalšími cenami bylo radio v hodnotě 5.500,- Kčs, jízdní kolo v hodnotě 2.500,- Kčs a knihy v hodnotě 1.000,- Kčs.⁴⁴⁷

Podobně jako v jiných podnicích, bylo významným tématem poválečného hospodářství a symbolem tlaku na zvyšování jeho výkonnosti normování, resp. prověrky stávajících norem a jejich příp. zvyšování. V roce 1949 bylo vytvořeno hnutí pro zavádění a revizi norem, které vyzvalo úkoláře a časoměřiče ke spolupráci na vytvoření nových norem na pracovišti a vyzvalo k soutěži a výměně zkušeností s jejich zaváděním.⁴⁴⁸

V lednu 1948 byl pěti zaměstnanci podniku sdružených v kolektivu práce u příležitosti vyhlášení prvního pětiletého plánu sepsán dopis adresovaný spolupracovníkům s výzvou, aby se připojili k socialistické soutěži, jejíž realizace byla vnímána jako podmínka úspěšného splnění pětiletky. Výzvy k soutěži při plnění pětiletky byly haleny do hávu nutnosti rychlého vybudování socialismu, zvýšení životní úrovně a dohnání SSSR jako socialistického vzoru. Vytyčeným úkolem bylo zvýšení produktivity práce a snížení nákladů. Proto výše zmínění pracovníci vyhlásili socialistickou soutěž a vyzvali k jejímu následování. Zároveň jako dar pětiletce snížili úkolové časy u vybraných dílů o 5 %. Cílem bylo splnit plán pětiletky za čtyři a půl roku a přispět tak k rychlejšímu vybudování

446 Automobilové závody národní podnik, v současnosti společnost Škoda Auto a.s.

447 Podnikový archiv AZNP, karton 44, Mezizávodní soutěž 1948.

448 Podnikový archiv AZNP, karton 44, Závazky a přehledy socialistického soutěžení 1948 – 1949.

socialismu.⁴⁴⁹ Výzvy k zapojení se do soutěže posléze vyhlašovaly i celé kolektivy a dílny.⁴⁵⁰ Tyto výzvy adresovali i jednotlivci, a to nejčastěji poté, co se jim podařilo překročit výrobní normu. Výzva k soutěži pak spočívala v následování překonání normy. Tématy prvních soutěží a výzev k nim bylo zvýšení produktivity práce, zvýšení kvality a snížení zmetkovosti, úspora výrobního materiálu, zlepšení pracovní morálky, snížení absence, udržování pořádku na pracovišti a podávání zlepšovacích návrhů.⁴⁵¹

Ke dni 5.2.1949 se dle podnikových archivních materiálů již 388 zaměstnanců mladoboleslavského závodu účastnilo socialistické soutěže, o týden později to bylo již 434 pracovníků, 26.2.1949 činil jejich počet 541. V březnu 1949 bylo v soutěži zapojeno již 599 zaměstnanců, v soutěži bylo zapojeno 130 údernických skupin, bylo uzavřeno 4073 socialistických závazků.⁴⁵² Socialistická soutěž byla v tomto období detailně sledována, byly vypracovávány týdenní zprávy o stavu soutěže, počtu zaměstnanců v soutěži, materiály obsahovaly i výpočet již dosažených úspor. Validitu těchto údajů však kvůli chybějícím materiálům, se kterými by je bylo možné komparovat, nelze ověřit. Během roku 1949 byly realizovány první údernické týdny, a to vždy ku příležitosti významného výročí státníka či události. Údernický týden se konal u příležitosti narozenin prezidenta Klementa Gottwalda, konání II. Všeodborového sjezdu v prosinci 1949 a a na počest 70. narozenin Stalina.⁴⁵³ V roce 1949 bylo v mladoboleslavském závodu v soutěži zapojeno 2884 pracovníků, z toho bylo 2448 mužů a 436 žen, což činilo 41 % všech zaměstnanců závodu. Bylo realizováno 122 úderů, jejichž členy bylo 574 pracovníků, z nichž bylo 501 mužů a 73 žen. Bylo uzavřeno šest individuálních socialistických závazků, dva závazky mezi kolektivem a jeden závazek mezi dílnami. Úspory byly vyčísleny na 7.723.884,- Kčs.⁴⁵⁴

V mladoboleslavském závodu se již od počátku dbalo na odměňování úderníků, a to jak formou vyznamenání, tak poskytováním hmotných či finančních odměn. Mezi

449 Podnikový archiv AZNP, karton 44, Závazky a přehledy socialistického soutěžení 1948 – 1949.

450 Podnikový archiv AZNP, Vyhláška č. 8, karton 44, Závazky a přehledy socialistického soutěžení 1948 – 1949.

451 Tamtéž

452 Podnikový archiv AZNP, Přehled socialistického soutěžení v jednotlivých odděleních, karton 44, Závazky a přehledy socialistického soutěžení 1948 – 1949.

453 Tamtéž.

454 Podnikový archiv AZNP, Přehled soutěžení za rok 1949. AZNP, karton 44, Závazky a přehledy socialistického soutěžení 1948–1949.

odměny patřily sošky Českého dělníka, diplomy, ale také motocykly.⁴⁵⁵ V roce 1949 bylo 49 úderníků navrženo na obdržení údernických knížek.⁴⁵⁶

a) Zásady organizace a náplně socialistické soutěže

V roce 1948 byly přijaty zásady organizace a náplně socialistické soutěže.⁴⁵⁷ Celý dokument byl psán v duchu ideologie soutěže jako skutečné iniciativy pracujících, přičemž se tato iniciativa primárně předpokládala u politicky nejaktivnějších pracovníků. Z jejich iniciativy na sebe měli ostatní zaměstnanci dobrovolně přijmout závazky a následně vyzvat své spolupracovníky nebo pracovní kolektivy k soutěži o nejlepší plnění převzatých závazků. Tento postup odpovídal přesvědčení o genezi soutěže spontánně tzv. zesпода, vzájemnými výzvami přímo na pracovišti. Na výzvy průkopníků měli reagovat další zaměstnanci, přejímat závazky a vybízet další k soutěžení. Takto přirozeně mělo vzniknout socialistické soutěžení přímo na pracovišti, přičemž důležitým doplňkem tohoto procesu a následného plnění závazku bylo zveřejnění závazku a jejich průběžného plnění spolu s výzvami k následování, a to nejlépe na dobře viditelném místě na pracovišti.⁴⁵⁸

Mezi předpoklady soutěže byla na prvním místě dokonalá politická příprava, podrobný výrobní plán včetně časových postupů a mzda podle zásluhy. Hlavní deklarovanou zásadou soutěže, která se odrazila v obsahu prvních závazků, bylo zvýšení produktivity práce, čehož mělo být dosaženo prostřednictvím snižování spotřeby materiálu a surovin, překračováním stanovené pracovní normy, snižováním zmetkovosti, zvyšováním využití techniky a strojového parku, zlepšovatelstvím a snižováním absence. Na rozdíl od pojetí soutěže v budoucnu, soutěžní parametry musely být finančně či jinak vypočitatelné, tzn. že se do nich nezapočítávaly kategorie jako je čistota pracoviště, kulturní výzdoba apod.⁴⁵⁹

Zodpovědnost za organizaci socialistické soutěže měli vedoucí oddělení, dílny nebo závodu, ZV ROH a ZV KSC, přičemž z těchto subjektů byla vytvořena soutěžní komise, která měla prakticky vytvářet podmínky pro realizaci soutěže, šířit informace mezi pracujícími, sledovat její průběh a vyhodnocovat výsledky. Zajímavostí je, že jedním z

455 V roce 1949 bylo jedenáct úderníků odměněno motocyklem Jawa, jedenáct úderníků obdrželo motocykl ČZ a čtyři úderníci dostali darem motocykl Manet. Viz Přehled socialistického soutěžení v jednotlivých odděleních, AZNP, karton 44, Závazky a přehledy socialistického soutěžení 1948–1949.

456 Seznam navržených úderníků na údernické knížky. AZNP, karton 44, Seznamy úderníků na údernické knížky 1949.

457 Podnikový archiv AZNP, karton 44, fond socialistické soutěžení 1948.

458 Tamtéž.

459 Tamtéž.

významných úkolů komise ve výrobě bylo zajišťovat plynulé zásobování materiálem po dobu soutěže, aby se zamezilo výpadkům výroby způsobeným předčasným zpracováním materiálu.⁴⁶⁰

Vítězem soutěže mohl být vyhlášen pouze pracovník, který průměrně překračoval normu o 15 %, nepřekročil průměrné procento zmetků, neměl neomluvenou absenci a soutěžil po celé soutěžní období. Ačkoliv se jednalo o soutěž v jejím zakladatelském období, kdy největší motivací k pracovním výkonům mělo být vybudování socialismu, již v této době se počítalo s hmotnými odměnami. Vysvětleno to bylo tím, že bude ještě dlouho trvat, než vychováme pracovní masy k pojetí práce jako věci cti, slávy a hrdinství, a proto je potřeba podporovat zájem pracovníků hmotnými stimuly. Potřeba stále motivace pracujících k soutěži se projevila i ve zkušenosti ohledně vhodné délky soutěže, kdy byla doporučována především soutěž kratší, resp. soutěž trvající tři měsíce již byla považována za dlouhou.⁴⁶¹ Tento fakt odpovídá charakteru soutěže jako jednorázové nárazové akce, která byla zaměřena na rychlý vzrůst požadovaných hodnot, již ale nebylo možné z dlouhodobého hlediska udržet.

11.2. Soutěž v období masového rozmachu

V 50. letech nabrala soutěž v mladoboleslavském závodě masový charakter. Podle výkazů bylo v roce 1951 zapojeno v soutěži 94 % zaměstnanců, plněno bylo 2237 závazků a nově uzavřeno bylo 38 individuálních a 31 kolektivních závazků.⁴⁶² Ve *Zprávě o socialistickém soutěžení a údernictví za IX. hospodářský měsíc roku 1950* bylo uvedeno, že v soutěži bylo v měsíci září zapojeno 6041 zaměstnanců, což představovalo 98 % v závodě zaměstnaných mužů a 76 % žen. Celkem bylo zpevněno 288 výkonových norem s úsporou 3,5 milionu Kčs. V závodě bylo evidováno 2740 úderníků, jejichž průměrné plnění výkonových norem bylo 182 %.⁴⁶³ Ačkoliv podnikové výkazy vyčíslovaly úspory dosažené socialistickou soutěží, porady ředitelů závodů Mladá Boleslav, Kvasiny a Vrchlabí pravidelně upozorňovali na problémy ve výrobě způsobené nedostatkem pracovních sil, nedostatkem materiálu, resp. jeho špatným zásobováním, kdy dochází ke vzniku prostojů, než dílna dodá výrobní materiál. Dle stanoviska ředitelů bylo možné splnit

⁴⁶⁰ Podnikový archiv AZNP, karton 44, fond socialistické soutěžení 1948.

⁴⁶¹ Tamtéž.

⁴⁶² Podnikový archiv AZNP, Socialistické soutěžení v 9. hosp. měsíci 1951, karton 61, Zápisy z porad podnikových ředitelů 1950–1951.

⁴⁶³ Podnikový archiv AZNP, Zpráva o socialistickém soutěžení a údernictví za IX. hospodářský měsíc roku 1950., karton 68, Zápisy z konference závodních ředitelů 1950.

výrobní plán jen díky zvýšené práci přesčas a socialistickému soutěžení, které mělo v této fázi značně mobilizační charakter.⁴⁶⁴ Je tedy možné se domnívat, že soutěž byla ze strany vedení závodu cíleně používána jako prostředek kompenzace chybějících pracovních sil a pokrytí potřeby přesčasové práce.

V roce 1952 vydala dílenská rada č. 34 ve výrobě válečkových ložisek přehled svých úspěchu k ukončení 4. roku Gottwaldovy pětiletky. Středisko válečkových ložisek se zde chlubilo, že od začátku roku v něm bylo uzavřeno dvacet devět socialistických závazků, v nichž se angažovali všichni pracovníci střediska, a které byly splněny na 110 %. Jedním z nich byl závazek výstavby socialistické vesnice, jehož plnění spočívalo ve výpomoci v JZD, státním statku a státní traktorové stanici, přičemž osazenstvo dílenské rady zde odpracovalo 2115 brigádnických hodin. Mezi další úspěchy dílenské rady patřilo zpevnění norem o 20 %, podání dvanácti zlepšovacích návrhů, z nichž již osm bylo úspěšně realizováno a přineslo úsporu ve výši 820.230,- Kčs. Středisko během roku odevzdalo československým hutím 43 220 kg šrotu, založilo novátorský kroužek a k počtě XIX. sjezdu KSSS odpracovalo nedělní směnu, jejíž výrobní program se podařilo splnit na 106 % a jejíž výtěžek byl věnován korejským dětem.⁴⁶⁵

Dílenská rada na závěr konstatovala, že výrobní plán 4. roku první pětiletky bude splněn dne 21. 12 1952 ku příležitosti 73. narozenin J. V. Stalina, stane se tak však jen díky zvýšenému pracovnímu úsilí a schopnosti překonat překážky, se kterými se během celého roku musela potýkat. Mezi ně patřil především nedostatek pracovníků, neboť pět zaměstnanců bylo přeloženo na jinou práci a kolektiv dílenské rady musel jejich práci nahradit. Přestože se podařilo získat do pracovního kolektivu ženy a naučit je pracovat na strojích, na nichž dříve pracovali jen muži, nedostatek pracovních sil byl přetrvávajícím problémem, neboť plného stavu zaměstnanců se dosáhnout nepodařilo. Dalším problémem byl nedostatečný strojový park, neboť středisko neobdrželo takové stroje, které mělo slíbeno, ačkoliv jim o tuto skutečnost nebyly poníženy úkoly. Dílenská rada byla však odhodlána všechny tyto překážky překonat, neboť tak činili pro jasnější budoucnost a mír.⁴⁶⁶

464 Podnikový archiv AZNP, Zápis z konference závodních ředitelů ze dne 2.9.1950, karton 68, Zápis z konference závodních ředitelů 1950.

465 Podnikový archiv AZNP, karton 533, ROH dílenská skupina AZNP č. 34 válečková ložiska. K ukončení 4. roku Gottwaldovy pětiletky.

466 Tamtéž.

a) Soutěž O čest tovární značky

Častým typem soutěže byly soutěže spojení s výrobou konkrétního modelu vozu. Na zlepšení stavu kvality výroby vozu Škoda 440⁴⁶⁷ byla vyhlášena soutěž o nejlepšího pracovníka v kvalitě. Tato soutěž byla prováděna na základě uzavření socialistického závazku a prostřednictvím tzv. osobních účtů kvality, do nichž pracovník zaznamenával čísla výrobků, u nichž prováděl operaci. Po směně odevzdal pracovník účet kvality mistrovi, který v něm uvedená data zaznamenal do evidenční knihy kvality. Celý proces vedl k tomu, aby při kontrole kvality bylo identifikovatelné, který dělník na něm vykonával výrobní operaci. Soutěž byla zahájena 1.7.1957, kdy byla zavedena na vybraných úsecích výroby karoserie, od 1.8. a následně 1.9. pak byla rozšířena i na další pracoviště. Nejlepší pracovník byl vyhlášen vzorným pracovníkem a náležela mu finanční odměna v rozmezí od 92,- Kčs do 124,- Kčs. Zdrojem financí byla rezerva mzdového fondu.⁴⁶⁸

Problematikou kvality se zabývala i soutěž O čest tovární značky, která se uskutečnila v roce 1958. Soutěž byla motivována propadem kvality a vysokou mírou reklamací, a to zejména u vozů určených na export.⁴⁶⁹ Podnikové materiály uvádí, že podnětem této iniciativy, která až posléze přerostla v organizovanou soutěž, byly besedy zaměstnanců AZNP, kteří cestovali do zahraničí a následně pak zprostředkovali ostatním zaměstnancům své zkušenosti a především jim sdělovali své poznatky ohledně zpětné vazby na vozy Škoda 1200. Na podzim 1953 uspořádal jednu takovou besedu s účastníkem cesty do zahraničí i výbor Československého svazu mládeže. Po vyslechnutí referátu a z následné živé diskuze údajně vzešel první podnět k akci, která zanedlouho doznala širokého rozmachu a později přerostla v soutěž O čest tovární značky. Všichni delegáti ČSM se shodli v přijetí návrhu na vyvolání soutěže a přijali základní organizační opatření na rozvinutí akce. ČSM začala také organizovat besedy a diskuze s pracovníky jednotlivých pracovišť ohledně kvality vyráběných dílů. Během několika měsíců vzniklo několik stovek úderů kvality, do kterých se zapojilo přes tři tisíce pracujících.⁴⁷⁰

467 Škoda 440 (lidově nazývaná Spartak, jak se nazýval původní prototyp) se začala vyrábět v roce 1955, kdy navázala na vůz Škoda 1200. V roce [1957](#) se začaly vyrábět také vozy se silnějším motorem a označením Škoda 445. Roku [1958](#) přibyla nová karosářská verze, [kabriolet](#) Škoda 450. V roce [1959](#) došlo k modernizaci přední nápravy a drobným úpravám karoserie a vůz od té doby nesl označení [Škoda Octavia](#). Více info viz KOŽÍŠEK Petr, *Let okřídleného šípů 1945 – 2003, II. díl*. Moto public: Týnec nad Sázavou, 2003.

468 Podnikový archiv AZNP, Směrnice podnikového ředitele č. 9/1957, karton 17.

469 Podnikový archiv AZNP, karton 533, Motivační letáky a plakáty, brožura.

470 Archiv AZNP, karton 534, Socialistické závazky.

Vstup do této soutěže byl možný jak pro jednotlivce, tak kolektivy, a provedl se formou uzavření socialistického závazku. Pro vyhodnocení soutěže byly sledovány tři ukazatele, a to plnění výrobního úkolu, kvalita a náklady na zmetky. Výrobní úkol pro každý provoz stanovoval dílenský vedoucí, který také sledoval a vykazoval jeho plnění. Evidenci kvality a náklady na zmetky prováděli zaměstnanci zodpovědní za kontrolu kvality v daném oddělení. Dosažené výsledky v soutěži se vyhodnocovaly každý měsíc a byly předávány komisi pro řízení socialistické soutěže.⁴⁷¹

Ve stejném roce se pod hlavičkou soutěže O čest tovární značky uskutečnila soutěž dílevedoucích za snížení úrazovosti, která vycházela z výrobního úkolu snížení absencí způsobených pracovními úrazy. Soutěž spočívala v zajištění pracujících z hlediska bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Soutěže se zúčastnili všichni dílevedoucí ze všech středisek a oddělení podniku, jejichž práce a iniciativa byla z hlediska vedení pro snížení úrazovosti na pracovišti klíčová. Cílem soutěže bylo snížit čtvrtletní absenci z důvodu pracovního úrazu nejméně o 30 % oproti stejnému čtvrtletí v minulém roce. Dílevedoucí se měli zasadit o důsledné dodržování bezpečnostních předpisů a pořádku na pracovištích a včasné a správné hlášení pracovních i nepracovních úrazů v předepsaném termínu. Kontrolu plnění uvedených podmínek a zhodnocení soutěže prováděla komise složená ze závodního inspektora práce, bezpečnostního technika, vedoucího kontrolovaného úseku a příslušného dílenského inspektora práce. Za nejlepší dosažené výsledky byla třem oceněným týmům připsána odměna ve výši 500,- Kčs, 300,- Kčs a 200,- Kčs.⁴⁷²

b) Organizační zajištění soutěžení

V roce 1957 byla vedením podniku a ZV ROH vydána *Směrnice pro organizační zajištění vnitrozávodního soutěžení v roce 1957*, která vycházela z usnesení vlády a ÚRO. Ideologicky vycházela z pojetí soutěže jako vyjádření soudružských vztahů na pracovišti a iniciativy všech zaměstnanců. Soutěž se měla stát výrazným pomocníkem při splnění státního národohospodářského plánu. Soutěž se členila do dvou základních skupin, a to na soutěž jednotlivců a soutěž kolektivů, přičemž soutěž kolektivů se dále dělila na soutěžení cechů, dílen, komplexních brigád, pracovních skupin a úderek kvality. Cíly soutěže bylo především zvýšení produktivity práce, zvýšení kvality, snížení úrazovosti a absencí, aplikace pokrokových výrobních metod, snižování nákladů a pracnosti, plnění a

471 Podnikový archiv AZNP, Směrnice podnikového ředitele č.2 pro organizaci a socialistické soutěže a zvýšení kvality v rámci soutěže „Za čest tovární značky.“ karton 17, Směrnice ředitele závodu 1958.

472 Směrnice podnikového ředitele č. 3/1958 Socialistická soutěž dílevedoucích za snížení úrazovosti v roce 1958. karton 17, Směrnice ředitele závodu 1958.

překračování směnného plánu. Individuální soutěž byla dále rozčleněna podle profesí, a to na soutěžení dělníků, dílevedoucích, technologů, konstruktérů, normovačů a úkolářů, kontrolorů, plánovačů a dispečerů, opravářů, elektrikářů a údržbářů, zásobovačů a účetních. Soutěžním obdobím byl jeden měsíc, přičemž do 10. dne následujícího měsíce měla být soutěž vyhodnocena a nejlepší pracovníci odměněni. Splnil-li soutěžící v daném měsíci všechny podmínky soutěže, byl vyhlášen jako vzorný pracovník. Splnil-li tyto podmínky tři měsíce po sobě, byl prohlášen nejlepším pracovníkem.⁴⁷³

Směrnice definovala i ocenění a odměny nejlepších pracovníků či kolektivů. Vzorní pracovníci byli vyhlášeni na členské schůzi dílenské organizace ROH a dílevedoucími jim zde bylo vysloveno poděkování, nejlepším pracovníkům bylo navíc předáno čestné uznání. Nejlepším pracovníkům, kteří soutěž plnili nepřetržitě šest měsíců, bylo čestné uznání rozšířeno o finanční odměnu ve výši 300,- Kčs. Soutěžící, kteří si udrželi titul nejlepšího pracovníka po dobu dvanácti měsíců, byli navrženi ministerstvu průmyslu k udělení odznaku Nejlepší pracovník ministerstva a dále získali odměnu ve výši 500,- Kčs. Nejlepší pracovníci a držitelé čestných odznaků, kteří plnili podmínky soutěže déle než dvanáct po sobě jdoucích měsíců, obdrželi po každém čtvrtletí odměnu ve výši 500,- Kčs a jejich jména byla zapsána do podnikové knihy cti. V případě soutěže kolektivů bylo odměňování postaveno na stejném principu, pouze finanční odměny se pohybovaly mezi 500,- Kčs a 1500,- Kčs.⁴⁷⁴

V roce 1959 byla vydána *Směrnice pro organizaci vnitropodnikového socialistického soutěžení*, která rozsah soutěže rozšiřovala o soutěž mezi závody, která se vztahovala k úkolům státního plánu a byla hodnocena na čtvrtletní bázi, přičemž hlavními ukazateli byla výroba zboží, plnění zisku, nepřekračování mzdových fondů relace produktivity práce a průměrných výdělků a plnění plánu odbytu a exportu. V kategorii kolektivní soutěže bylo nově přihlíženo k počtu reklamací na kvalitu výrobků, pořádku a čistotě provozu k počtu zavedených zlepšovacích námětů a úrovni organizace soutěže. Soutěžení jednotlivců bylo dále rozčleněno na nejlepší pracovníky dílen, provozů/cechů, závodů a podniku.⁴⁷⁵

473 Podnikový archiv AZNP, karton 533, Směrnice pro organizační zajištění vnitrozávodního soutěžení v roce 1957.

474 Tamtéž.

475 Podnikový archiv AZNP, karton 533, Směrnice pro organizaci vnitropodnikového socialistického soutěžení.

Podmínkou vstupu do soutěže bylo uzavření socialistického závazku, kromě jeho plnění se přihlíželo také k používání pokrokových pracovních metod, předávání zkušeností spolupracovníkům, úroveň kvality práce a procento zmetků a pracovní morálce. Směrnice zaváděla tzv. desky cti, na nichž měli být vyvěšovány fotografie vzorných a nejlepších pracovníků a kolektivů. Oproti směrnici z roku 1957 došlo ke změně v odměňování pracovníků v kolektivní soutěži. Vítěz v soutěži o nejlepší závod obdržel „čestnou standartu“ a odměnu 8,- Kčs,- na zaměstnance, závod, který obsadil druhé místo, obdržel odměnu 5,- Kčs na zaměstnance. Nejlepší provoz byl odměně „čestnou standartou“, vítězná komplexní brigáda obdržela taktéž „čestnou standartu“ a odměnu v rozmezí 500,- Kčs až 2000,- Kčs. Tři nejlepší úderky kvality obdržely odměnu ve výši 500,- Kčs až 1500,- Kčs, vítěz soutěže o nejlepší provoz a dílnu obdržel odměnu ve výši 150,- Kčs až 500,- Kčs. Deset nejlepších pracovníků podniku získali finanční odměnu ve výši 1000,- Kčs a dvacet jedna nejlepších pracovníků závodu bylo odměněno částkou 500,- Kčs.⁴⁷⁶

Příkladem mezipodnikové soutěže byla soutěž Kvality a plynulých dodávek, která byla iniciována ze strany AZNP v roce 1959 výzvou k dodavatelským podnikům. Jak vyplývá z jejího názvu, hlavním tématem soutěže bylo zvyšování kvality výrobků, a to jak při dodávkách, tak v průběhu garanční doby, a plynulost dodávek. Motivací k soutěži bylo především odstranění stávajících potíží, kdy nedodržování smlouveného tempa a množství dodávaných dílů způsobovaly problémy ve výrobě v AZNP a často špatná kvalita těchto výrobků neumožňovala jejich použití ve výrobě nebo zvyšovala poruchovost vozu jako celku.⁴⁷⁷

11.3. Rozvoj a hodnocení soutěžení v 60. letech

V roce 1960 byla vydána další směrnice týkající se organizace socialistické soutěže. Z organizačního a věcného hlediska v podstatě kopírovala směrnice z předchozích let, na rozdíl od nich však apelovala na pomoc a angažovanost hospodářských pracovníků při organizaci, sledování a průběhu soutěže. Hospodářští pracovníci měli pomáhat odborovým funkcionářům rozvíjet iniciativu pracujících a získávat je pro soutěž, lépe je seznamovat s tematickými a výrobními úkoly a ekonomicky vyhodnocovat soutěž.⁴⁷⁸

476 Podnikový archiv AZNP, karton 533, Směrnice pro organizaci vnitropodnikového socialistického soutěžení.

477 Podnikový archiv AZNP, karton 533, Motivační letáky a plakáty na nástěnku, foto.

478 Podnikový archiv AZNP, Zpráva o výsledcích ročního komplexního rozboru VHJ za rok 1960, karton 212.

Směrnice také hovořila o nutnosti odstranit nevšimavý postoj k již uzavřeným závazkům. Na základě těchto připomínek se lze domnívat, že ačkoliv se kritika soutěže či její nedostatečnosti z pochopitelných důvodů nemohla díť otevřeně, existovalo vědomí o nedostacích, které soutěž provázely. Kritika nedbalosti vůči uzavřeným závazkům směřuje k problematice formalismu soutěže, zatímco tlak na zvýšenou angažovanost hospodářských pracovníků v soutěži potvrzuje fakt, že ekonomické přínosy soutěže byly velmi omezené, její organizace byla pro závod spíše přítěží a hospodářští pracovníci tak v soutěži nespatořovali takový smysl, ale by ji podporovali více, než bylo nezbytně nutné. Navzdory této skutečnosti, oficiální zprávy o stavu soutěže vyznívaly pozitivně.⁴⁷⁹

a) Soutěž v komplexních rozboru výsledků AZNP

Zpráva o výsledcích ročního komplexního rozboru VHJ za rok 1960 věnovala socialistické soutěži značný prostor. V úvodu vyzdvihovala její účinnost a označila ji za hlavního činitele splnění úkolů uložených podniku. Soutěže se údajně zúčastnilo 86 % všech zaměstnanců, tj. 12 348 pracovníků. Za rok 1960 bylo uzavřeno 3469 socialistických závazků, přičemž každý závod AZNP měl uzavřený jeden celopodnikový závazek. Zpráva chválila činnost ZV ROH a ZV KSC, díky nimž se podařilo všechny uzavřené závazky splnit a a překročit tak úkoly státního plánu ve všech čtvrtletích, za což byl podniku třikrát v uplynulém roce propůjčen Rudý prapor vlády a ÚRO. Za úspěšné splnění úkolů získal závod také čestné uznání krajského a okresního výboru KSC a odborové rady. Zpráva hodnotila soutěž jako rozhodujícího činitele v dosažení stanovených cílů a vyzdvihovala vysokou iniciativu pracujících vyjádřenou především počtem a splněním socialistických závazků, které byly hromadně uzavírány u příležitostí oslav 1. máje, 15. výročí osvobození, diskuzi k nové ústavě, přípravě voleb a hlavně k celostátní konferenci KSC.⁴⁸⁰

Jako nejvýznamnější forma soutěže bylo vyhodnoceno vnitropodnikové a vnitrozávodní soutěžení, které je schopno začlenit velké množství pracujících a díky pravidelnému vyhodnocování a odměňování těch nejlepších udržet požadovanou úroveň motivace a pracovního úsilí. V podniku se také realizovala soutěž Komplexních pracovních brigád a Brigád socialistické práce, přičemž do soutěže o titul BSP bylo zapojeno 151 pracovních kolektivů.⁴⁸¹

479 Podnikový archiv AZNP, Zpráva o výsledcích ročního komplexního rozboru VHJ za rok 1960, karton 212.

480 Tamtéž.

481 Tamtéž.

Zpráva akcentovala vliv soutěže nejen na hospodářské výsledky podniku, ale i ve výchovné oblasti. Jako příklad hodný následování byl vyzdvižen socialistický závazek kolektivu žen v karosárně závodu v Mladé Boleslavi, které se zavázaly, že převezmou montáž větracích okének, čímž ušetřily práci čtyř mužů, kteří mohli být přeřazeni na pracovní pozice, kde byli více potřební. Ve zprávě bylo zdůrazněno, že v aktivní činnosti tohoto kolektivu žen je velkou oporou výměna zkušeností s brigádou komunistické práce kolektivu žen z automobilového závodu v sovětském městě Gorkij.⁴⁸²

Stěžejní kompetence v oblasti organizace, sledování a vyhodnocování soutěže měl dle zprávy ZV ROH a účast pracujících byla zajišťována prostřednictvím pravidelných výrobních porad, technicko-ekonomických rad, úderů kvality, komplexních brigád, zlepšovateľského hnutí apod. Zpráva vyznívá velmi optimisticky a nijak se nezmiňuje o potenciálu ke zlepšení či přetrvávání problémů, které je třeba odstranit.⁴⁸³

Méně optimistické z hlediska hodnocení soutěže byly komplexní rozborů hospodaření, které byly každoročně vypracovávány vždy za uplynulý rok. Ve zprávě za rok 1962 byly zmíněny provedené prověrky soutěžení, které odhalily nedostatky v evidenci soutěže na některých odděleních. Na tomto základě byla přijata opatření k zajištění provádění pravidelných kontrol a vyhodnocování soutěže.⁴⁸⁴

b) Stagnace soutěže

Ačkoliv na začátku 60. let došlo k rozšíření soutěže o soutěž o titul Průkopníka socialistické práce, soutěž Každý novátorsky, soutěž nástrojářen, sléváren apod.⁴⁸⁵ a od roku 1962 vstoupila v platnost směrnice, dle které byly roční úkoly státního plánu na všech dílnách, provozech a závodech zabezpečovány čtvrtletními socialistickými závazky,⁴⁸⁶ počet účastníků angažovaných v soutěži soustavně klesal, např. v měsíci únoru se soutěže účastnilo jen 90 % zaměstnanců závodu v Mladé Boleslavi, přičemž celozávodní průměr činil 76,3 %. Procento účasti v soutěži bylo zvláště nízké v závodu Kvasiny, kde činilo

482 Podnikový archiv AZNP, Zpráva o výsledcích ročního komplexního rozboru VHJ za rok 1960, karton 212.

483 Tamtéž.

484 Podnikový archiv AZNP, Složky k hodnocení za rok 1962, karton 314.

485 Podnikový archiv AZNP, karton 533, Směrnice pro organizační zajištění vnitropodnikové socialistické soutěže v AZNP Mladá Boleslav.

486 ZV ROH stanovovala konkrétní zaměření závazků, a to na plnění a překročení následujících ukazatelů: výroba zboží, snižování nákladů, produktivita práce, plnění úkolů technického rozvoje, snižování spotřeby materiálu a energie a snižování pracnosti. Viz Archiv AZNP, karton 533, Doplněk směrnice pro organizaci vnitropodnikové socialistické soutěže v AZNP Mladá Boleslav.

pouhých 68 %.⁴⁸⁷ S odstupem roku a půl se situace ještě zhoršila, kdy v červenci 1964 bylo v soutěži zapojeno jen 74 % pracujících závodu Mladá Boleslav, v srpnu toto číslo stoupl na 76 % a v září na 77 %.⁴⁸⁸ V září 1965 došlo k dalšímu poklesu účasti v soutěži, a to na 65 % pracujících.⁴⁸⁹ S ohledem na chybějící materiály, které by detailně charakterizovaly obsah soutěže či její formy v tomto období, lze těžko odhadovat, co bylo příčinou takto hlášeného propadu. Je možné, že míra účasti v soutěži překračující 90 %, která byla hlášena v průběhu 50. let, nevycházela z reálné situace nebo nebyla očištěna o formální soutěž, zatímco později došlo ke korekci sběru dat a kontrole jejich validity.

Nedostatky v soutěži potvrzuje i *Zpráva o stavu socialistického soutěžení* za 1. 2 měsíce roku 1965, která výslovně uvádí, že v některých provozech zůstává organizační zajištění soutěže „jen na papíře“, pracující nebyli seznámeni s novými směrnici o soutěži a s jednotlivými provozy nebyla diskutována jejich představa o soutěži v letošním roce. „*Stále se projevuje to, že otázky soutěže jsou zařazovány až na poslední místo. Dílevedoucí a mistři neustále zdůrazňují, že na soutěž nemají čas. Při projednávání otázek soutěže uvádějí, že v první řadě musí zabezpečit technicko-organizační opatření, příkazy změny, zlepšovací návrhy, což je přednější než soutěž, teprve když jim zbyde čas, zabývají se soutěží.*“ Zpráva konstatovala, že celkový stav soutěže je nedostatečný a že pro zlepšení celkového stavu soutěže v provozech je naprosto nutný větší zájem a péče ze strany vedoucích provozů, jejich spolupráce s ZV ROH a trvalá péče ze strany oddělení socialistické soutěže.⁴⁹⁰

c) Hnutí konkrétních činů

Na počest XIII. sjezdu KSČ bylo v roce 1966 v AZNP vytvořeno tzv. hnutí konkrétních činů. Tato iniciativa byla převzata z podniku Tatra Kopřivnice, kde toto hnutí vzniklo, a byla chápána jako nová forma socialistické soutěže. Jejím cílem však nebylo pouhé zajištění úkolů státního plánu, ale orientovala se na komplexní řešení problémů, a to nejen v oblasti výroby, ale také na úseku ochrany zdraví a bezpečnosti práce, v boji proti úrazům a nemocnosti, ve zlepšování pracovního prostředí a jeho estetizaci. Hnutí konkrétních činů bylo vnímáno jako progresivní forma soutěže, která je díky svému

487 Podnikový archiv AZNP, Měsíční zpráva o plnění technicko-hospodářských ukazatelů podniku za měsíc únor 1963, karton 343, fond Měsíční zprávy 1963.

488 Podnikový archiv AZNP, Měsíční zpráva o plnění technicko-hospodářských ukazatelů podniku za měsíc září 1964, karton 343, fond Měsíční zprávy 1963.

489 Tamtéž.

490 Podnikový archiv AZNP, karton 534, fond Socialistická soutěž a závazky, Zpráva o stavu socialistického soutěžení za 1. 2 měsíce roku 1965.

zaměření na komplexnost schopna uskutečňovat zásady nové soustavy plánovitého řízení hospodářství. Hnutí konkrétních činů se mělo rozšířit do co nejvíce závodů a podniků, pomáhat s efektivní organizací a plněním socialistické soutěže a bojovat tak proti formalismu. Zároveň bylo významnou součástí politicko-výchovné práce a mělo se tak jednat o výběrovou organizaci, čemuž měl být podřízen výběr jeho členů. Pozitivně mělo působit na aktivitu odborářských funkcionářů a hospodářských pracovníků v oblasti socialistické soutěže.⁴⁹¹

Po vzoru Tatry Kopřivnice bylo hnutí konkrétních činů zavedeno i v AZNP, a to směrnicí oborové komise ÚVOS a oborového ředitelství AZNP k rozvoji socialistického soutěžení mezi podniky a závody oboru na rok 1966.⁴⁹² Na jejím základě se ve všech podnicích a závodech AZNP mělo na počest XIII. sjezdu ÚV KSČ organizovat a rozvíjet hnutí konkrétních činů, jehož hlavním cílem bylo plnění a překračování plánu na rok 1966. V praxi fungovalo toto hnutí jako určitá nadstavba socialistické soutěže. Hnutí se podílelo spolu s hospodářským vedením podniku nebo závodu a ZV ROH na formulaci obsahu soutěže, definici socialistických závazků a svou činností pomáhalo vytvářet vhodné podmínky pro jejich plnění. V podstatě lze říci, že hnutí konkrétních činů fungovalo jako podpůrný či motivační mechanismus a zahrnovalo soutěžící v různých typech soutěže jako byla soutěž o nejlepšího pracovníka, provoz či dílnu, soutěž o Průkopníka socialistické práce, soutěž o Brigádu socialistické práce apod.⁴⁹³

Výše zmíněná směrnice dále podporovala socialistickou soutěž mezi technicko-hospodářskými pracovníky podniků a závodů, přičemž konkrétně se jednalo o reakci na výzvu podniku ČKD spočívající v iniciaci uzavírání závazků na zkracování termínů úkolů plánu rozvoje vědy a techniky, zlepšení technologie a organizace práce, podávání zlepšovacích námětů a uplatnění nových metod práce. Z hlediska soutěže mezi podniky a závody v rámci AZNP byla organizována soutěž o Standartu generálního ředitele a Oborové komise ÚVOS, o Rudé prapory ministerstva a ÚVOS a Rudý prapor vlády a ÚRO. Kritériem úspěšnosti v soutěži bylo plnění stanoveného plánu a stav rozvoje socialistické soutěže.⁴⁹⁴ Zatímco mezipodnikové soutěže a soutěže mezi podniky a závody

491 Podnikový archiv AZNP, karton 533, Směrnice oborové komise ÚVOS a oborového ředitelství AZNP k rozvoji socialistického soutěžení mezi podniky a závody oboru na rok 1966.

492 Tamtéž.

493 Tamtéž.

494 Podnikový archiv AZNP, karton 533, Směrnice oborové komise ÚVOS a oborového ředitelství AZNP k rozvoji socialistického soutěžení mezi podniky a závody oboru na rok 1966.

v rámci jednoho VHJ⁴⁹⁵ se soustředily výhradně na ekonomické ukazatele a stav plnění plánu, tak v rámci vnitropodnikové soutěže byla důležitým aspektem i výchova pracujících a rozvíjení a ovlivnění myšlení a morálních vlastností lidí jako byl socialistický vztah k práci, společnému vlastnictví, kázeň a soudružské vztahy mezi lidmi. Soutěž byla dále rozšířena o soutěž techniků o Průkaz úspěchů technika a inženýra a soutěž učňů. Soutěž se také rozšiřovala z původně dominantní oblasti hlavní a pomocné výroby do oblasti správní.⁴⁹⁶

d) Soutěž v nové soustavě řízení plánovitého hospodářství

V souladu s procesem prohlubování zásad nové soustavy řízení plánovitého hospodářství byla směrnicí ředitele závodu č. 4/1967 zavedena instituce pracovních čet. Jednalo se o základní pracovní buňku čítající deset až dvacet členů, která tvořila uzavřený technologický nebo odborný úsek jejímž úkolem bylo zajistit splnění úkolů na přiděleném úseku. Přímým řízením činnosti byl pověřen vedoucí pracovní čty, ideálně vzorný pracovník, který byl volen v koordinaci se závodní odborovou a stranickou organizací a jemuž za vedoucí funkci náležela mzda v jeho tarifní a kvalifikační třídě plus zvýšená kolektivní prémie za splnění úkolu. Cílem pracovních čet bylo zlepšení organizace výroby, vytvořit podmínky pro socialistickou soutěž mezi jednotlivými pracovními četami a ustavovat brigády socialistické práce.⁴⁹⁷

V souvislosti se zaváděním nové ekonomické soustavy řízení se zintenzivnila snaha co nejvíce přiblížit obsah socialistické soutěže úkolům, které připravovaná ekonomická reforma předkládala. V AZNP byly jako tři klíčové prvky identifikovány kvalita, estetičnost a efektivnost. Tyto tři prvky byly vzájemně provázané, neboť „*vyrábí-li se kvalitně, beze ztrát na zmetcích či nákladů za jejich opravy, vyrábíme efektivně a nebude-li problémů s kvalitou, může se celá řada pracovníků aktivně věnovat tvůrčí práci směřující k modernizaci a estetičnosti s cílem dosáhnout evropské špičkové úrovně našeho výrobku jako celku*“.⁴⁹⁸ Kvalita byla vnímána jako jeden z rozhodujících činitelů, který ovlivňoval celý rozvoj a vývoj závodu, proto hrála velkou roli v socialistické soutěži. Významnou soutěží v otázce kvality byla soutěž Za čest tovární značky, jejímž cílem údajně nebyly

495 Výrobně-hospodářská jednotka byla základní jednotkou organizace podniků v Československu po tzv. Rozsypalově reformě z konce 50. let.

496 Podnikový archiv AZNP, karton 533, Směrnice pro organizaci vnitropodnikového socialistického soutěžení v AZNP Mladá Boleslav 1966.

497 Podnikový archiv AZNP, karton 16, směrnice ředitele závodu 1967.

498 Podnikový archiv AZNP, karton 533, Směrnice pro organizování socialistické soutěže „Ručím za kvalitu“, listopad 1967.

pouze kvantitativní ukazatele, ale také morální přístup k vykonávané práci. Zamýšlená ekonomická reforma spolu s rozšířením pravomocí zaměstnanců na řízení kladla vysoké nároky na jejich pracovní morálku a kázeň, přičemž odrazem těchto atributů byla právě kvalita. Důraz na iniciativu jednotlivce, který byl v myšlence ekonomické reformy přítomen, představoval pro socialistickou soutěž novou výzvu, jak se s tímto úkolem vypořádat v nových podmínkách a s novými úkoly. Potřeba prohloubit aspekty dobrého vztahu a úcty k práci spolu s důrazem na její kvalitu vedla podnik AZNP k vyhlášení soutěže Ručím za kvalitu, a to na úrovni jednotlivců i kolektivů.⁴⁹⁹

Ne vždy měla socialistická soutěž charakter ucelené soutěže, často se jednalo o apel na uzavírání socialistických závazků v rámci řešení konkrétního problému, který však sám o sobě nebyl předmětem soutěže. Takovým příkladem byl projekt Zásady hmotné zainteresovanosti na snižování pracnosti výrobků.⁵⁰⁰ Hlavním motivem bylo zjednodušit pracovní proces, a to zejména v souvislosti s instalováním nové techniky, která byla zavedena do výroby u příležitosti zahájení výroby vozu Škoda 1000⁵⁰¹. Projekt se obracel na všechny pracovníky, aby podávali technicko-optimalizační návrhy a uzavírali socialistické závazky na snížení pracnosti, neboť *„pokroková technika může přinést plný efekt jen při jejím stoprocentním využití. Zvýšené využití pracovních prostředků je v mnoha případech možné bez zvýšení intenzity práce tím, že se odstraní zbytečné pohyby a lépe se uzpůsobí pracoviště“*.⁵⁰² Pracovníci se měli zamyslet nad tím, zda jsou všechny doposud prováděné pracovní úkony skutečně nutné, zda je jejich sled účelný, zda lze jednotlivé pohyby účelně spojit s jinými a zda se na pracovišti dá něco zlepšit. Odměny za jednu

499 Podnikový archiv AZNP, karton 533, Směrnice pro organizování socialistické soutěže „Ručím za kvalitu“, listopad 1967.

500 Podnikový archiv AZNP, karton 45, Organizační pokyn č. 14/68. Zásady hmotné zainteresovanosti na snižování pracnosti výrobků. směrnice ředitele závodu 1968.

501 Škoda 1000 MB, lidově emběčko, byl vyráběn automobilkou AZNP v letech 1964–1969. Byl to první sériově vyráběný automobil značky Škoda se samonosnou karoserií a zároveň první s koncepcí pohonu „vše vzadu“, tj. motor vzadu a pohon zadní nápravy. Jeho politické označení „lidové vůz“ poukazovalo na cíl pomocí sériové výroby dosáhnout masové motorizace Československa. S ohledem na velké výrobní problémy a značnou poruchovost byl však jeho obchodní název „1000 MB“ brzy parodován na „tisíc malých bolestí“, vozu se také přezdívalo „DoDo“, tj. „dodělej doma“. Kvůli výrobě „emběčka“ byla v Mladé Boleslavi vedle původního závodu postavena nová výrobní hala vybavena nejmodernějšími technologiemi, které měly umožnit výrobu 400–500 vozů denně. Výrobu však provázely rozsáhlé problémy a požadovaného množství se nepodařilo dosáhnout. Celkem bylo vyrobeno přes 400 tisíc vozů, přičemž výrazná část byla určena na export. Více info viz KOŽÍŠEK Petr, *Let okřídleného šípů 1945–2003, II. díl*. Moto public: Týnec nad Sázavou, 2003.

502 Podnikový archiv AZNP, karton 45. Organizační pokyn č. 14/68. Zásady hmotné zainteresovanosti na snižování pracnosti výrobků. Směrnice ředitele závodu 1968.

vteřinu snížení pracnosti u strojních zařízení a výrobní a montážní linky činily 120,- Kčs a v případě ruční a ostatní práce 100,- Kčs.

e) Akční program AZNP

Významným milníkem, který mnohé vypoví o skutečném stavu socialistické soutěže, resp. vztahu podnikového vedení k soutěži, bylo vypracování Akčního programu AZNP Mladá Boleslav v červnu 1968, který byl vydán na podporu Akčního programu KSČ. Tento program byl míněn jako základní východisko pro další práci AZNP a deklaroval souhlasné stanovisko s tehdy připravovanou ekonomickou reformou. Úkoly, které si AZNP vytyčila, byly rozděleny do několika kategorií, a to výroba, rozvoj výrobků, rozvoj výrobní základny, organizace, řízení a ekonomie, obchod, technické služby a opravárenství, personální oblast a péče o zaměstnance. V žádné této sekci však nebylo zmíněno socialistické soutěžení jako perspektivní nástroj zvyšování produktivity práce, pracovní morálky, efektivnosti výroby či jiných ukazatelů.⁵⁰³ Absence tohoto fenoménu v tomto dokumentu naznačuje skeptický pohled podnikového vedení na socialistickou soutěž a její postradatelnost. Neúspěch Pražského jara a konec reformních snah však znamenal návrat k původním proklamacím o ideologické a výchovné funkci soutěže.

11.4. Soutěž v období normalizace

Směrnice ředitele závodu č. 1/1970 o organizaci socialistické soutěže byla uvozena prohlášením, že soutěž je nejúčinnější forma účasti pracujících na řízení výroby a důrazem na její politickou a výchovnou funkci. Dle směrnice byly hlavním organizátorem soutěže odborové orgány spolu s hospodářským vedením. „*Soutěž organizuje ZV ROH prostřednictvím komisí pro rozvoj iniciativy pracujících. Odbory vysvětlují pracujícím význam soutěže, získávají je k uzavírání závazků a kontrolují jejich plnění.*“⁵⁰⁴ Důležitým ustanovením, které naznačuje existenci uvědomění si značné míry formálnosti soutěže v předchozím období, byl apel na to, aby odbory dbaly na konkrétní náplň závazků a eliminovaly jejich formální obsah spočívající v prostém výčtu běžných pracovních povinností. Kopie uzavřeného závazku se měla předat příslušnému pracovníku z vedení provozu nebo útvaru, který prováděl souhrnné hlášení o stavu soutěže v provozu.

⁵⁰³ Podnikový archiv AZNP, karton 45, Akční program AZNP MB.

⁵⁰⁴ Podnikový archiv AZNP, karton 16, Směrnice ředitele závodu 1970.

Směry a orientace socialistické soutěže byly v kompetenci vedoucích jednotlivých stupňů řízení, přičemž důraz byl kladen na to, aby cíle soutěže vycházely z programových cílů a konkrétních úkolů a doplňovaly je tak, aby bylo možno splnit překročit státní plán.⁵⁰⁵

Směrnice dále definovala jednotlivé formy socialistické soutěže, přičemž základní rozdělení bylo na soutěže jednotlivců a soutěže kolektivů. V případě soutěže jednotlivců se nejlepším pracovníkem stal ten, kdo na základě uzavřeného závazků dosáhl v uplynulém období nejlepších pracovních výsledků. Jako konkrétní formy soutěže jednotlivců byly definovány nejlepší pracovník oddělení (dílny, útvaru apod.), nejlepší pracovník závodu, nejlepší technickohospodářský pracovník závodu, soutěž o Průkaz úspěchu technika a inženýra. Nejlepší pracovník oddělení byl jmenován na základě vyhodnocení uzavřeného závazku, který prováděl úsekový důvěrník příslušného DV ROH⁵⁰⁶ a vedoucí příslušného oddělení. V rámci jednoho oddělení se vyhodnocoval jeden nejlepší pracovník na dvacet pět zaměstnanců. Nejlepší pracovník závodu byl navrhován vedením provozů ve spolupráci s příslušnými DV ROH, přičemž výběr vycházel z nejlepších pracovníků oddělení. V případě nejlepší technickohospodářského pracovníka závodu se organizovala soutěž o nejlepší výsledky na úseku zlepšení organizace práce, technologie, zvyšování kvality a technické úrovně, snižování zmetkovitosti, úspory materiálu se zvláštním zaměřením na materiál z dovozu. Na rozdíl od předchozích dvou kategorií se vyhodnocení soutěže provádělo pouze v prostředí jednotlivých provozů. Účast v soutěži o Průkaz úspěchu technika inženýra byla podmíněna uzavřením celoročního závazku zaměřeného na potřeby závodu, ve kterém se technik zavázal dosáhnout konkrétní úspory. Vyhodnocení probíhalo opět pouze v konkrétním provozu, přičemž hlášení o dosažených úsporách bylo hlášeno referentovi pro socialistickou soutěž.⁵⁰⁷

Z hlediska socialistické soutěže kolektivů se jednalo o soutěž o nejlepší pracovní četu, soutěž kolektivů o titul brigáda socialistické práce, soutěž o nejčistší provoz a soutěž provozů. V případě soutěže o nejlepší pracovní četu vycházel směr a cíle aktivity z potřeb konkrétního pracoviště pro splnění plánu, přičemž hlavní důraz byl kladen na snižování zmetkovitosti a zvyšování kvality. Vyhodnocování výsledků čet bylo prováděno v rámci provozů, následně pak komise pro iniciativu ZV ROH vybrala čtyři nejlepší kolektivy k ocenění. Soutěž o titul brigáda socialistické práce byla cílena na pracovní čety a kolektivy

505 Podnikový archiv AZNP, karton 16, Směrnice ředitele závodu 1970.

506 Dilenský výbor Revolučního odborového hnutí.

507 Podnikový archiv AZNP, karton 16, Směrnice ředitele závodu 1970.

z uceleného pracoviště. Vstupem do soutěže bylo uzavření socialistického závazku, jehož obsah vycházel z konkrétních úkolů podniku či provozu.⁵⁰⁸

Hodnocení plnění závazku prováděli hospodářští a odboroví pracovníci. Úspěšnému kolektivu po uplynutí minimálně jednoho roku jeho činnosti propůjčil ZV ROH titul brigáda socialistické práce. Komise pro iniciativu ZV ROH pak vybrala tři nejlepší kolektivy k ocenění. Poněkud bizarní soutěž o nejčistší provoz byla organizována především v hlavních výrobních provozech. Jejím kritériem byla čistota a pořádek na hlavních dopravních cestách uvnitř provozu, pořádek v jednotlivých dílnách, v hygienických zařízeních, šatnách, umývárkách apod. Plnění parametrů hodnocení posuzovala speciální komise, jejímiž členy byla sociální pracovníce, požárník, pracovník bezpečnosti práce a člen ZV ROH. Uvedená komise prováděla každý měsíc kontrolu pracoviště a vyhodnocovala úklid známkami 1–4. Vyhodnocení probíhalo čtvrtletně, přičemž tři nejlepší provozy byly finančně odměněny. Soutěž provozů spočívala na uzavírání a úspěšnosti plnění socialistických závazků, které byly vypracovávány v pololetní frekvenci a předávány soutěžnímu referentovi, který také zajistil jejich vyhodnocení podle stanovených ukazatelů a provedl bodové ohodnocení. Celkové vyhodnocení bylo předáno celozávodní komisi pro rozvoj pracovní iniciativy, která určila finální pořadí. Mezi základní kritéria pro soutěž provozů patřil hospodářský výsledek, míra zmetkovitosti, produktivita práce, pořádek a čistota.⁵⁰⁹

Směrnice stanovovala i výši odměn, přičemž v soutěži jednotlivců náležela vítěznému jednotlivci odměna ve výši 300,- Kčs a v kolektivní soutěži 500,- Kčs pro každého člena kolektivu. Poněkud překvapivě byly vyšší odměny alokovány pro soutěž čistoty, kde za 1. místo náležela odměna ve výši 1200,- Kčs, 2. místo bylo oceněno částkou 1000,- a za 3. místo získal oceněný odměnu ve výši 800,- Kčs.⁵¹⁰

Závěr směrnice se věnoval ustanovení pro formalismu, kdy bylo výslovně uvedeno, že *„vykazované počty soutěžících musí být skutečné a podložené platnými závazky kolektivů a jednotlivců. [...] DV ROH je oprávněn nepřijmout formální závazek a u přijatých plně zodpovídá za konkrétnost a jejich vyhodnocování.“*⁵¹¹ Ačkoliv je z uvedeného zřejmé, že začlenění mechanismů prevence proti formalismu vycházelo z vědomosti o existenci tohoto jevu či dokonce z předchozích negativních zkušeností,

508 Podnikový archiv AZNP, karton 16, Směrnice ředitele závodu 1970.

509 Tamtéž.

510 Tamtéž.

511 Tamtéž.

archivní materiály neposkytují informace, na jejichž základě by bylo možné posoudit, zda daná opatření v praxi formalismu soutěže skutečně zabraňovala.

Další směrnice o organizaci socialistické soutěže byla vydána v roce 1978⁵¹². Oproti směrnici z roku 1970 zde byla zvýrazněna role hospodářského vedení podniku, které bylo „na všech stupních řízení povinno trvale vytvářet všestranné podmínky pro správné zaměření a vytyčování konkrétních úkolů v socialistické soutěži.“⁵¹³ Aktivita hospodářského vedení spočívala i v pravidelném projednávání dosažených výsledků soutěžení na výrobních poradách, stanovování konkrétních úkolů na příští období a určování obsahového zaměření na socialistické soutěže. Výraznou změnou oproti směrnici z roku 1970 bylo to, že hospodářské vedení bylo „zodpovědné za propagaci socialistické soutěže v podřízených úsecích, útvech, provozech, dílnách a pracovních skupinách [...] a popularizaci dobrých výsledků dosažených v socialistické soutěži.“⁵¹⁴ Soutěž kolektivů byla oproti stavu z roku 1970 obohacena o soutěž o dílnu socialistické práce a provoz socialistické práce. Úspěšní jednotlivci a kolektivy byli oceňováni bronzovými, stříbrnými a zlatými odznaky. Kolektivy, které získaly titul Brigády socialistické práce, museli 1x ročně tento titul obhajovat. Kolektivy, které získaly titul Dílna socialistické práce nebo Provoz socialistické práce, ho obhajovaly 1x za 3 roky. Změna byla také v případě podmínek soutěže o Průkaz technika-inženýra, kdy na rozdíl od předchozích let mohla být v soutěži vyhodnocovaná i opatření, které nebylo možné finančně vyčíslit. Rozsah opatření se tak rozšířil např. o oblast bezpečnosti, hygieny a kultury pracovního prostředí. Individuální soutěž byla rozšířena o soutěž mistrů, do níž se mistři přihlašovali formou uzavření socialistického závazku.

a) Hodnocení soutěže za rok 1978

Rozbor dosavadního stavu socialistické soutěže byl součástí *Zprávy o výsledcích rozboru hospodářské činnosti organizace za rok 1978*.⁵¹⁵ Dle Zprávy byl hlavní důraz v soutěži kladen na individuální socialistické závazky. Zajímavé je uvedení informace, že návrh těchto závazků předkládal pracovníkovi příslušný hospodářský vedoucí tak, aby zabezpečoval komplexní plnění úkolů státního plánu. Na jednu stranu toto tvrzení

512 Podnikový archiv AZNP karton 46, Fond Prováděcí pokyny 1977–1982. Prováděcí pokyn H-056. Organizace socialistické soutěže.

513 Tamtéž.

514 Tamtéž.

515 Podnikový archiv AZNP karton 206. Zpráva o výsledcích rozboru hospodářské činnosti organizace za rok 1978.

naznačuje snížení iniciativy pracujících, na druhou stranu ho lze interpretovat i jako potvrzení zásady soutěže v tom smyslu, že její těžiště je v závodech a že má reflektovat potřeby a požadavky podniku. Zodpovědným za úroveň závazků byl hospodářský vedoucí, zatímco úkolem odborových orgánů bylo získávat zaměstnance pro jejich přijetí a plnění a podílet se na jejich kontrole a vyhodnocování. Celková úroveň závazků byla hodnocena jako nedostatečná.

Zpráva dále uváděla konkrétní početní údaje, které ovšem není možné nijak ověřit. Nicméně i uvedená čísla bez jakýchkoliv korekcí umožní učinit si lepší představu o tom, v jakém rozsahu soutěž v AZNP probíhala. V roce 1978 bylo uzavřeno 16 649 osobních závazků, které se v některých případech staly základem pro závazky kolektivní. Oproti roku 1977 se zvýšil počet odpracovaných hodin vzniklých plněním závazků, celkem to za rok 1978 činilo přes jeden milion sto tisíc hodin. Celkem bylo uspořeno 77 047 599,- Kčs⁵¹⁶.

Z kolektivních forem soutěže bylo nejrozšířenější hnutí brigád socialistické práce, do nichž bylo zapojeno 583 kolektivů a 8 399 jednotlivců, z nichž 415 kolektivů a 4 854 jednotlivců získalo titul Brigáda socialistické práce a bylo oceněno bronzovým odznakem, 136 kolektivů s 1 157 členy získalo stříbrný odznak a 8 členů ze 4 brigád socialistické práce obdrželo zlatý odznak. Z kolektivních forem soutěže byla významná soutěž o Dílnu socialistické práce, do níž bylo zapojeno 8 dílen. Činnost vyvíjelo také 22 Komplexních racionalizačních brigád, které se zaměřovaly především na úkoly v oblasti zavádění techniky a technologií do výroby. V soutěži o Průkaz technika – inženýra bylo zapojeno 635 technicko-hospodářských pracovníků, dalších 309 pracovníků je zapojeno v soutěži mistrů.

b) Směry a cíle tvůrčí a pracovní iniciativy

Směrnice podnikového ředitele uvádějící v platnost dokument týkající se hlavních směrů a cílů v rozvoji tvůrčí a pracovní iniciativy pracujících v podniku AZNP Mladá Boleslav na léta 1976–1980 vnímala soutěž jako nejvýznamnější formu účasti pracujících na řízení a plnění výrobních i sociálně ekonomických úkolů a jako důkaz kladného vztahu pracujících ke komunistické straně a socialistické společnosti. Ideologickému pojetí soutěži odpovídal i tlak na hospodářské pracovníky, kteří byli doslova povinni vytvářet

⁵¹⁶ Závazky byly plněny ve třech kategoriích, a to zabezpečování plánovaných úkolů, akce „Z“ v místě bydliště a práce na zlepšování pracovního prostředí. Viz Podnikový archiv AZNP karta 206. Zpráva o výsledcích rozboru hospodářské činnosti organizace za rok 1978.

příznivé podmínky pro socialistickou soutěž, a to formou včasného rozpisu výrobních úkolů na nižší organizační jednotky a pravidelným měsíčním projednáváním soutěže na výrobních poradách, vytyčováním konkrétních úkolů na další období a určováním obsahového zaměření socialistické soutěže.⁵¹⁷

Formy soutěže a princip odměňování zůstávaly prakticky totožné jako doposud, významně se neměnily ani úkoly soutěže, které měly za cíl především splnit a přeplnit plán, vést ke zvýšené produktivitě práce a zvyšování kvality, snižování nákladů a pracnosti a nově také ke zlepšování estetiky a hygieny pracovního prostředí a snižování fluktuace.

Ve srovnání s předchozími směrnicemi zde byl kladen velký důraz na propagaci soutěže a její demonstraci na jednotlivých pracovištích, přičemž toto kritérium bylo jednou z podmínek úspěšného plnění kolektivních závazků, např. soutěžící kolektivy o udělení stříbrného odznaku BSP musely splnit podmínku, že pracoviště kolektivu musí být po celou dobu soutěžení viditelně označeno nápisem Zde pracuje kolektiv BSP, nositelé bronzových odznaků BSP. Totéž platilo i v případě soutěže o titul Dílna socialistické práce, kde musela být instalována živá tabule cti a účinná ekonomická propaganda. V souvislosti se vzrůstajícím důrazem na kvalitu pracovního prostředí byla mezi socialistickou soutěž nově zařazena soutěž o Pracoviště, resp. závod se vzornou kulturou pracovního prostředí.⁵¹⁸

V souvislosti s vydáním opatření ke zdokonalení soustavy plánovitého řízení národního hospodářství po roce 1980 byla v AZNP realizována soutěž O odznak jakosti⁵¹⁹, která byla zaměřena na zvýšení hmotné stimulace zvyšování kvality produkce. S ohledem na charakter hromadné výchovy byla soutěž koncipována jako kolektivní soutěž všech nákladových středisek zaměřených na zvýšení jakosti výrobků a snížení ztrát za nekvalitní výrobu. Cílem soutěže byl titul Středisko vzorné jakosti, který byl propůjčen vítěznému středisku. Všechna soutěžící střediska se do soutěži přihlašovala formou uzavření socialistického závazku. Průběh soutěže a výsledky byly hodnoceny vedoucím hospodářského střediska ve spolupráci s vedoucím technické kontroly provozu a příslušným orgánem ROH. Vítězné středisko bylo kromě výše zmíněného titulu odměněno i zvláštními prémie ve formě příplatku ke mzdě.

517 Podnikový archiv AZNP, karton 533, Směrnice podnikového ředitele 32/75, Hlavní směry a cíle v rozvoji tvůrčí a pracovní iniciativy pracujících v podniku AZNP Mladá Boleslav na léta 1976–1980.

518 Tamtéž.

519 Podnikový archiv AZNP, karton 31. Směrnice ředitele závodu 1982. Dodatek ke směrnici ředitele podniku B-071. Samokontrola na výrobních pracovištích.

Ve *Zprávě o výsledcích hospodářské činnosti organizace za rok 1981* již není samostatná kapitola věnovaná socialistickému soutěžení jako tomu bylo v minulých letech, ale soutěž je včleněna do kapitoly týkající se pracovní iniciativy. Také je oproštěna od ideologických formulí a neobsahuje analýzu přínosu soutěže, ale soustředí se pouze na stručný výčet.⁵²⁰

Dle Zprávy bylo do socialistické soutěže zapojeno 91 % zaměstnanců, bylo uzavřeno 17 018 osobních a 669 kolektivních závazků. V hnutí brigád socialistické práce soutěžilo 90 kolektivů, přičemž držitelem titulu BSP⁵²¹ bylo 494. V tomto hnutí bylo sdruženo 8030 pracujících, z toho 5170 bylo držiteli bronzových odznaků, 1330 stříbrných odznaků a 30 zlatých odznaků BSP. O titul Dílna socialistické práce soutěžilo 6 dílen, přičemž 15 dílen bylo držitelem tohoto titulu. Bylo ustaveno 46 komplexních racionalizačních brigád, 506 pracovníků bylo angažovaných v soutěži o odznak Pracovníka vzorné jakosti a 811 technicko-hospodářských pracovníků bylo zapojeno v soutěži o Průkaz technika-inženýra. Jediným zde uvedeným výsledkem soutěže byla úspora spočítaná ve výši 73 285 775,- Kčs, která se však, stejně jako v předchozích případech, bez dostupné metodiky výpočtu, nedá rozporovat ani validovat.⁵²² S ohledem na vysoké počty zaměstnanců zapojených v soutěži a výši úspory je s podivem, jak málo prostoru bylo této iniciativě v roční souhrnné zprávě věnováno. Vyvolává to dojem formálnosti soutěže, na kterou bylo ostatně poukazováno již od jejího samotného počátku a která byla často uváděna jako jeden z největších problémů soutěže.

11.5. Realizované alternativy soutěže

Ne všechna aktivita však probíhala formou soutěže. Například byly ze strany podnikového ředitele vydávány tematické úkoly na zlepšovatelství návrhy, mnoho racionalizačních opatření bylo součástí výrobních úkolů, existovala samostatná agenda technicko-organizačních opatření.⁵²³ Podnikový ředitel pravidelně vydával směrnice na materiállové úspory,⁵²⁴ které byly spojené s hmotnou zainteresovaností pracovníků a prémiováním těch úspěšných. Na každý rok byly vydávány programové cíle, které byly

⁵²⁰ Podnikový archiv AZNP, karton 206. Zpráva o výsledcích rozboru hospodářské činnosti organizace za rok 1981.

⁵²¹ Brigáda socialistické práce.

⁵²² Podnikový archiv AZNP, karton 206. Zpráva o výsledcích rozboru hospodářské činnosti organizace za rok 1981.

⁵²³ Podnikový archiv AZNP, karton 424. Zlepšovací návrhy, zlepšovatelství. Směrnice podnikového ředitele č. 21/1959 Prohloubení organizace prací se zlepšovacími návrhy, změnovým řízením a plánováním ZOO.

⁵²⁴ Příkladem byla Směrnice podnikového ředitele č.15/1961 o odměňování za materiállové úspory.

následně rozčleněny na jednotlivá pracoviště a rozpracovány na konkrétní úkoly.⁵²⁵ Častými byla opatření na snížení pracnosti, v nichž nehrály ani tak klíčovou roli socialistické závazky jako návrhy racionalizačních či technicko-optimalizačních opatření, které byly vyhodnocovány v rámci ekonomického a technického útvaru a organizačně byly řešeny bez účasti odborů.⁵²⁶

Kladně hodnoceným opatřením byly prověrky efektivnosti spojené s projednáváním výrobního plánu na následující rok.⁵²⁷ Úkolem organizovat a koordinovat průběh prověrky byla pověřena komise, která se skládala z řad vedení závodu, zástupců závodního odboru KSČ, závodního výboru ROH a závodního výboru ČSM. Předsedou komise měl být ředitel závodu. Komise vycházela z doporučení technicko-ekonomické rady závodu, která určovala hlavní směry a cíle prověrky a hlavní problémy připravovaného plánu. Prověrka probíhala v podstatě paralelně s vypracováním výrobního plánu na následující rok, přičemž ukončení prověrky bylo plánováno na termín odevzdání závodního plánu. Prověrka spočívala ve stanovování konkrétních úkolů a opatření pro jednotlivá pracoviště, a to s maximálním využitím hmotné zainteresovanosti pracovníků. Jednalo se tak o proces participace jednotlivých pracovních útvarů na tvorbě závodního plánu se začleněním zpětné vazby z předchozího období a návrhy opatření či definice úkolů k odstranění problémů a zlepšení výsledků. Na jednotlivá opatření či úkoly bylo také možné uzavírat socialistické závazky.⁵²⁸

V 60. letech došlo v souvislosti s vládní politikou ovlivněnou strategií implementace vědy a techniky do výroby k tvorbě tzv. racionalizačních brigád zlepšovacích návrhů.⁵²⁹ Hlavním motivem bylo zefektivnění procesu vyřizování nových zlepšovacích návrhů a jejich implementace do provozu. Tyto brigády sestávaly z pěti až sedmi členů různých profesí pod vedením dílevedoucích, v konstrukci byly zastoupeny pracovníky z různých odborných skupin. AZNP měla i svou vlastní politiku rozvoje vědy a

525 Jako příklad může sloužit Organizační pokyn č. 1/70 Náměty pro programové cíle roku 1970. Viz Podnikový archiv AZNP, karton 16, směrnice ředitele závodu 1970.

526 ROH byly v procesu zapojeny v případě, že navrhované opatření mělo dopad do ustanovené ohledně výkonových norem. ROH však v tomto procesu nebyly začleněny organizačně.

527 Podnikový archiv AZNP, karton 343, Měsíční zprávy o plnění technicko-hospodářských ukazatelů podniku a závodů. Směrnice podnikového ředitele č. 14/1959 Pokyny pro organizaci prověrky efektivnosti v souvislosti se sestavením návrhu plánu na rok 1960 platné pro celý podnik AZNP.

528 Tamtéž.

529 Podnikový archiv AZNP, karton 343, Měsíční zprávy o plnění technicko-hospodářských ukazatelů podniku a závodů. Směrnice podnikového ředitele č. 18/1961 Ustavení realizačních brigád zlepšovacích návrhů – Výplácení odměn za výsledky zlepšovacích návrhů – Změny při podávání zlepšovacích návrhů.

techniky,⁵³⁰ tzv. plán vědy a techniky, která byla rozpracována do konkrétních kroků a kompetencí jednotlivých útvarů. Z časového hlediska byl rozčleněn do krátkodobých a střednědobých plánů a dlouhodobých výhledů, byl implementován do každoročních výrobních plánů a odrážel se i celohospodářských pětiletých plánech. Na obecné úrovni byl součástí politiky komplexní socialistické racionalizace.

530 Podnikový archiv AZNP, karton 424. Zlepšovací náměty, zlepšovatelství. Směrnice ředitele podniku A-051 Rozvoj vědy a techniky. Směrnice ředitele závodu 1982.

12. Závěr

Socialistická soutěž byla významnou součástí vládnoucí ideologie komunistické strany. Její ukotvení v marxismu-leninismu z ní učinilo fenomén, který byl přítomen během celého období socialistické vlády, a to jak v Československu, tak Sovětském svazu, přičemž její podoba a obsah byly vždy výsledkem souhry několika faktorů. První významnou rovinou byla politika centra a její proměny. Druhým významným činitelem utvářejícím soutěž bylo vyjednávání zainteresovaných aktérů. Třetím kritériem byla otázka sociální praxe. K analýze soutěže na těchto rovinách byly v předkládané práci definovány tři výzkumné otázky. První otázka se týkala ideologických východisek socialistické soutěže, jejích proměn a vlivu na právní rámec její realizace. Druhá otázka si kladla za cíl odpovědět, jaký vliv na podobu soutěže mělo vyjednávání mezi pracujícími, vedením podniků a odbory. Třetí otázka se vztahovala k podobě sociální praxe, realizace soutěžení ve vnitropodnikovém prostředí a jeho výsledkům.

12.1. Normativita

Kořeny socialistické soutěže se nacházely v samotné ideologii marxismu-leninismu. Změna pojetí práce v socialismu vyžadovala definovat nové pracovní způsoby a metody, které by odpovídaly osvobození člověka od kapitalistického vykořisťování, ale zároveň nahradily soutěž existující v tržním konkurenčním prostředí. Marx ani Lenin však soutěž nevnímali jako čistě kapitalistický fenomén, ale byli naopak toho názoru, že přirozená soutěž na kooperativní bázi, která ve společnosti existovala ještě v předindustriálním období, byla kapitalismem zneužita a její kooperativní podstata změněna v nástroj konkurenčního boje. Socialismus představoval návrat ke spolupracujícímu typu soutěže, jehož cílem nebude porazit slabší, ale naopak jim pomáhat vyrovnat se těm lepším. Vzájemné působení jednotlivce a kolektivu v procesu soutěže mělo vést ke zlepšování jak jednotlivce, tak celku, neboť jednotlivec pozitivně působil na kolektiv, ale zároveň z něho čerpal. Takovéto soutěže byl však schopen se účastnit pouze člověk, který byl očištěn od kapitalistických způsobů práce a jednání. Právě výchova takového nového socialistického člověka byla zároveň cílem a předpokladem soutěže.

V Sovětském svazu byla implementace soutěže ovlivněna neutěšeným stavem ruského hospodářství rozvráceného 1. světovou a později občanskou válkou. Lenin si uvědomoval, že úspěšnost konsolidace bolševického režimu záleží na konsolidaci

ekonomiky a bylo mu tedy jasné, že jedinou možností je nalezení způsobu, jak pochroumanou ekonomiku postavit na nohy. V ekonomice nedostatku však nebylo možné aplikovat soutěž vycházející z pojetí práce jako slávy a cti. Zatímco však centrum odsunulo projekt socialistické soutěže do období alespoň částečné ekonomické stability a přijalo taylorismus jako čistě kapitalistický vědecký způsob organizace práce, revolučně naladěné skupinky dělníků začali vyvíjet první iniciativy, které se později staly základem socialistické soutěže. Původní údernické hnutí se během 20. let rozšířilo a rozvinulo se v kolektivní formy, jejichž výrazem byly různé druhy socialistických brigád. Vrcholem soutěže v Sovětském svazu bylo stachanovské hnutí, které vycházelo z pojetí soutěže jako kombinace fyzické práce, důvtipu, mistrného ovládnutí pracovních nástrojů a implementace moderních technologií. Právě soutěž prezentovaná tímto hnutím byla součástí programu Stalinovy industrializace Ruska.

Také v Československu byla socialistická soutěž formována politickou a ekonomickou situací. Soutěž byla do československého prostředí zavedena v době, kdy národní hospodářství procházelo radikálními změnami. Hluboká strukturální přestavba narážela na neodpovídající strukturu pracovních sil, navíc v poválečném období přetrvávaly problémy s pracovní morálkou, fluktuací a častými absencemi. Ačkoliv bylo realizováno více metod, jak dané problémy řešit, socialistická soutěž byla bezesporu také jedním ze zamýšlených disciplinačních mechanismů. Fakt, že dobové problémy se promítaly ve formě soutěže a obsahu socialistických závazků, má však obecnou platnost.

Zatímco v éře budovatelského socialismu byla soutěž zacílena na zvýšení pracovní morálky, produktivity a objemu produkce, tak s nástupem období vědeckotechnické revoluce se začala zaměřovat na zvyšování technické úrovně výroby, optimalizaci a racionalizaci, snižování zmetkovitosti a zvyšování kvality, materiálové úspory a především zavádění nových technologií a inovací. V průběhu debat o ekonomické reformě se na půdě ideologické a ekonomické komise ÚV KSČ hovořilo o potenciálu soutěže jako výrazu účasti pracujících na řízení v rámci nového systému řízení plánovitého hospodářství. Soutěž měla vycházet ze skutečných potřeb podniku a na její realizaci se měli více podílet vedoucí podnikoví pracovníci. Neúspěch reformy a projektu Pražského jara vedl k zdůraznění ideologické a výchovné funkce soutěže jako součásti programu politické a ekonomické konsolidace. Zároveň došlo k rozšíření soutěže i do nevýrobních oblastí jako byla kultura, estetika pracovního prostředí či ekologie.

Oporou pro realizaci soutěže bylo její právní ukotvení. Socialistická soutěž, její charakter, organizace a specifikace údernictví jako jejího nejvyššího projevu byla začleněna do vládního nařízení č.105/1950 Sb. z roku 1950, jímž se zřizoval status národních průmyslových podniků. Toto nařízení také označilo odbory za hlavního organizátora soutěže, což bylo potvrzeno i v zákonu O postavení závodních výborů základních organizací ROH z roku 1959. Socialistická soutěž a kompetence odborů byly zmíněny i v Zákoníku práce z roku 1965 a jeho novelizacích, přičemž role odborů v organizování soutěže zůstala nezměněna. Direktiva týkající se konkrétních aspektů realizace soutěže byla vydávána z pozice ÚRO či na základě usnesení vlády a ÚRO. Tyto centrální směrnice pak byly implementovány do vnitropodnikového prostředí.

12.2. Vyjednávání

Konkrétní podoba socialistické soutěže byla z velké míry výsledkem vyjednávání mezi pracujícími, vedením podniků a odbory. Důležitým aspektem byla také samotná struktura a sociální situace dělnictva. V případě Sovětského svazu hrála výraznou roli roztržitost dělnické třídy, která zahrnovala jak starší generaci dělníků z dob carského režimu, tak poměrně radikální skupinu ruské mládeže organizované v Komsomolu, která stála u počátku iniciativ soutěže a nových metod socialistické práce. Třetí skupinu dělníků tvořili pracující z venkova, kteří po kolektivizaci zemědělství přicházeli do měst a významně rozšiřovali stav sovětského městského proletariátu. Tito původní rolníci zvyklí na tvrdou práci v zemědělství často vnímali práci v továrně jako příležitost dobrého výdělků, na druhou stranu však v mnoha případech postrádali disciplínu a kvalifikaci potřebnou pro dělnickou tovární práci. S ohledem na své předchozí zkušenosti a existující motivace reagovala každá z těchto skupin na proces zavádění soutěže rozdílně. Starší generace ruských dělníků ho většinou odmítala jako období kapitalistického vykořisťování a upozorňovala na to, že trvalý tlak na zvyšování výkonu je dlouhodobě neudržitelný a naráží na fyzické možnosti zejména starších pracovníků. Mladí Komsomolci opojení vizí budování komunistické společnosti byli naopak průkopníky nových metod práce a byli to oni, z jejichž iniciativ se zrodilo to, co bylo později označeno jako základ socialistické soutěže. Skupina nově přichozích dělníků z venkova byla různorodá. Pro dělníky, kteří vnímali nutnost opuštění dosavadního venkovského života a příchod do města negativně, byla soutěž reprezentující tlak na výkon a požadující zvýšení pracovní morálky obtěžujícím mechanismem. Naopak pro ty, kteří práci v továrně vnímali jako možnost

dobrého výdělku, se stala prostředkem k dosažení jejich cíle. Právě z řad původních rolníků se později rekrutovalo mnoho stachanovců, koneckonců i sám Alexej Stachanov byl původně rolník, který ještě během své práce v donbaských dolech každý rok jezdil do své rodné vesnice pomáhat se sezónními pracemi.

Nejednoznačný byl i počáteční vztah odborů k soutěži. Jelikož na začátku 20. let na základě rozhodnutí z centra implementovaly do sovětského hospodářství metody taylorismu, vnímaly iniciativní aktivity komsomolců jako narušování snahy o organizaci práce. Klíčovým přelomem v boji mezi odbory a komsomolci bylo Stalinovo vyhlášení programu rychlé industrializace Ruska, pro jehož dosažení bylo dle Stalina nutné aplikovat soutěž jako pokrokovou a efektivní socialistickou metodu práce. Vyjádření podpory tomuto programu ze strany Komsomolců vedlo k tomu, že soutěž se stala oficiálně propagovaným způsobem práce a její rozvoj se stal důležitou součástí politického a ekonomického programu první pětiletky. Na sjezdu Ústředního svazu odborů v roce 1928 dokonce došlo k tomu, že odborům byla uložena agenda soutěže jako jedna z jejich nejvýznamnějších kompetencí, přičemž toto rozhodnutí bylo doprovázeno personálními změnami ve vedení odborů tak, aby byla zajištěna poslušnost odborů centru. Z původního nepřítel se tak stal hlavní iniciátor, propagátor a realizátor socialistické soutěže.

Na rozdíl od Sovětského svazu, kde měla soutěž dostatek času na svůj vývoj, byla její historie v Československu odlišná. Zatímco v SSSR byla soutěž implementována jako pilotní projekt a cestou pokusů a omylů docházelo k jejímu modifikování tak, aby co nejlépe reagovala na aktuální potřeby, do Československa byla přenesena jako již hotový sovětský produkt ve formě údernictví, které nejlépe odpovídalo militarizaci práce a mobilizačnímu étosu zakladatelského období socialismu po Únoru 1948. Její přijetí však bylo významně ovlivněno zkušenostmi českého dělnictva z protektorátního období, které vnímalo tlak na zvyšování pracovního výkonu jako reminiscenci na metody německé okupační moci. Ačkoliv i v československém prostředí existovali mezi dělníky nadšení budovatelé socialismu a propagátoři sovětských pracovních metod, většina dělnictva se neztotožňovala se snahou komunistické strany o politizaci práce a s ohledem na zkušenosti z období protektorátu a sebevědomí získaného během květnových dní osvobození vnímala jako prioritu dostatečné materiální zajištění, přičemž své zájmy a požadavky byla schopna prosazovat i formou protestních akcí a stávek. Ideologické přesvědčování k účasti na soutěži tak bylo velmi rychle obohaceno o materiální stimuly a finanční odměny, které náležely úspěšným účastníkům soutěže. Ačkoliv byli úspěšní účastníci soutěže, a to jak

jednotlivci, tak kolektivy i podniky za svou činnost veřejně oceňováni, největší motivací k angažovanosti v soutěži byly finanční odměny. I pro úderníky bylo ostatně největším stimulem soutěže to, že si díky překračování norem a práci v úkolové mzdě mohli zvýšit svůj příjem či získat jiné benefity.

Nezanedbatelný vliv na podobu soutěže mělo také vzájemné vyjednávání mezi podnikovými pracovníky a odbory. Na základě legislativy z 50. byly odbory zodpovědné za realizaci soutěže, její průběh, vyhodnocování a propagaci, zatímco hospodářští pracovníci měli být nápomocni z hlediska vytváření podmínek soutěže a definování jejího obsahu, který měl vycházet z konkrétních potřeb pracoviště. Role hospodářských pracovníků v soutěži se ještě zvýšila v souvislosti s plánovanou ekonomickou reformou 60. let, která si kladla za cíl přiblížit soutěž konkrétnímu pracovišti a obsahově ji navázat na jeho konkrétní úkoly. Vzájemná spolupráce odborových funkcionářů a vedoucích pracovníků podniku však byla často problematická. Odbory si stěžovaly na nedostatečnou podporu ze strany podniku, naopak podnikoví pracovníci upozorňovali na to, že odbory často organizovaly soutěž po své linii bez ohledu na skutečné potřeby pracoviště. Někteří podnikoví zaměstnanci poukazovali na fakt, že pro své pracovní úkoly již nemají kapacitu na zajišťování soutěže a její vyhodnocování. Tyto okolnosti byly pravděpodobně jednou z příčin formalismu soutěže, na který si odbory i podniky soustavně stěžovaly.

Ke změně kompetencí odborů a vedoucích podnikových pracovníků došlo v 70. letech, kdy na základě vydaných směrnic došlo k posílení pozice vedení podniku jak z hlediska ideologie a propagace soutěže, tak v oblasti jejího zajišťování. Hospodářští pracovníci byli zodpovědní za definici socialistických závazků a formu soutěže, přičemž jejich úkolem bylo rozpracovat ekonomický a výrobní plán podniku na jednotlivá pracoviště a na základě jeho potřeb stanovit úkoly soutěže. Odborům zůstala pouze dozorovací funkce obohacená o agendu ideologie a propagace jak z hlediska soutěžních výsledků, tak z pohledu výchovy nového socialistického člověka.

12.3. Praxe

Konkrétní formy a obsah soutěže v podnicích v podstatě kopírovaly centrální ideologickou linii. První zárodky soutěže se v podnicích začaly objevovat bezprostředně po skončení 2. světové války, kdy byly iniciativou jednotlivců. Tito průkopníci začali v době, kdy ještě soutěžení nebylo legislativně ukotveno, vyhlašovat první závazky a následně vyzývat ostatní kolektivy a pracoviště k jejich následování. Cílem těchto iniciativ bylo

především zlepšení neutěšené poválečné ekonomické situace. Obsahem mnoha závazků a výzev k soutěži bylo zlepšení pracovní morálky, zvýšení produktivity práce a objemu produkce. V této době byly organizátory soutěže především dílevedoucí či podnikoví pracovníci, v jejichž kolektivu či pracovišti soutěž probíhala.

V období vzniku a rozmachu údernického hnutí byly dominantní formou soutěže v podnicích individuální socialistické závazky, jejichž cílem bylo zvýšení produktivity práce a objemu produkce prostřednictvím překonávání stanovených norem. Prudký nárůst počtu úderníků vyústil v realizaci údernických směn a údernických týdnů, které se konaly u příležitosti výročí či významných událostí. ZV ROH pravidelně sledoval stav úderníků v podniku a ty nejlepší propagoval jak na pracovišti, tak v podnikových časopisech. Navzdory rostoucímu množství úderníků byl však efekt údernické práce diskutabilní. Ačkoliv odbory hodnotily výsledky pozitivně, ve zprávách hodnotících hospodaření si podnikoví pracovníci stěžovali, že vysoké výkony vedou k produkci zmetků, rychlému zpracování přiděleného materiálu a následným prostojům či k přezásobením následného pracoviště, které není schopno vyprodukované polotovary okamžitě zpracovat, čímž vznikají nežádoucí zásoby výrobků na pracovišti. V podnikových zprávách hodnotících průběh a výsledky soutěže byla také často zmiňována odtrženost soutěžních úkolů od skutečných potřeb pracoviště a nekoordinovanost s ostatními pracovišti výrobního procesu. Stagnace soutěže po zániku údernického hnutí se projevila orientací soutěže na splnění podnikového plánu, přičemž počátkem 60. let byly v AZNP vydány směrnice, které přímo nařizovaly, aby splnění plánu bylo podpořeno konkrétními socialistickými závazky.

Ačkoliv směrnice socialistické soutěže vycházely z centra, podniky měly ve způsobu jejich konkrétní realizace značnou autonomii. Zejména po ústupu údernického hnutí se tak v podnicích začaly vyvíjet formy soutěže, které přímo reagovaly na aktuální výrobní problémy. Příkladem takové soutěže byla soutěž *O čest tovární značky*, která byla realizována v AZNP v Mladé Boleslavi s cílem zvýšení kvality výrobků. Z konkrétních podnikových potřeb vycházely také vnitrozávodní a mezipodnikové soutěže, které se v případě AZNP zaměřovaly na kvalitu a včasnost dodávaných dílů. Obecný trend od kvantity ke kvalitě se odrazil také v organizování brigád socialistické práce či komplexních brigád, jejichž vznik byl sice výsledkem politiky centra, forma a obsah však byly záležitostí konkrétního podniku. Tyto kolektivy často zahrnovaly kromě dělnických profesí také techniky, odborné a výzkumné pracovníky a jejich činnost se zaměřovala na řešení

komplexního problému. Nadstavbou těchto brigád byly komplexní racionalizační brigády či komplexní řešitelské týmy.

V 60. letech v souvislosti s novým systémem řízení plánovitého hospodářství došlo v AZNP ke vzniku pracovních čet a tzv. hnutí konkrétních činů, které měly být nadstavbou socialistické soutěže a výrazem perspektiv, které byly v soutěži spatřovány v souvislosti s ekonomickou reformou. Vnitropodnikové směrnice přesunuly část kompetencí za organizaci soutěže na podnikové pracovníky, kteří měli soutěž zajišťovat z hlediska obsahu, průběhu a vyhodnocení, zatímco odbory se měly zaměřit na ideologickou, propagační a výchovnou funkci soutěže.

V období konsolidace po Srpnu 1968 mělo citelný dopad na podobu vnitropodnikové soutěže zdůraznění její ideologické a výchovné funkce, zatímco ekonomický přínos byl redukován na zajištění plnění plánu. Paradoxně však došlo ke změně kompetencí mezi ZV ROH a vedoucími pracovníky, neboť dle směrnic ROH byli podnikoví hospodářští pracovníci zodpovědní za propagaci soutěže a její obsahové naplnění. Dokladem toho byla vnitropodniková směrnice v AZNP, dle níž byl hlavní důraz kladen na individuální socialistické závazky, přičemž návrh těchto závazků předkládal pracovníkovi příslušný hospodářský vedoucí tak, aby zabezpečoval komplexní plnění úkolů státního plánu. Normalizační pojetí soutěže tak vedlo k prohlubování formalismu a odcizování soutěže jejímu původnímu smyslu, kterým bylo uplatňování iniciativy pracujících.

V souvislosti se soutěží je důležitá otázka, zda mělo pozitivní vliv na zlepšování parametrů, které si v jednotlivých závazcích vytyčilo. Problematika soutěže však spočívala v jejím primárním mobilizačním charakteru projevujícím se důrazem na rychlé dosažení kýženého výsledku či vyřešení konkrétního úkolu. Taková podstata soutěže tak sice mohla vést ke krátkodobému zlepšení, z hlediska dlouhodobého vývoje se však ukázala jako nedostačující. I z toho důvodu byly v podnicích kromě soutěže realizovány projekty dlouhodobé povahy, jež se vytyčeného cíle snažily dosáhnout jiným způsobem. V případě AZNP to byla opatření technologické optimalizace, programy hmotné zainteresovanosti či racionalizační zlepšovateľské týmy. Tyto aktivity dokládají, jak kreativní podnik byl z hlediska zavádění opatření k odstranění problémů, kterým čelil. Ačkoliv soutěž podléhala jednotnému legislativnímu a organizačnímu ukotvení, ve vnitropodnikovém prostředí

nabývala různých forem. Tento fakt byl také výsledkem poměrně vysoké míry autonomie, kterou podniky z hlediska realizace soutěže měly.

Ačkoliv byly ekonomické dopady soutěže přinejmenším diskutabilní, pro vládnoucí režim představovala především významného ideologického činitele s výchovnou funkcí. Rétorika centra vyzdvihovala soutěž jako formu účasti pracujících na řízení a způsob demonstrace pracovní iniciativy, která je důkazem loajality pracujících k vládnoucímu režimu. Díky zakotvení v komunistické ideologii se tak soutěž navzdory všem pochybnostem, které o ní panovaly, stala pevnou součástí československého pracovního prostředí. Bez ohledu na vyprázdňení její původní funkce a obsahu byla deklaratorně přítomna v československém prostředí po celé období lidové demokracie a panství státního socialismu.

13. Použité prameny a literatura

13.1. Archivní prameny

Národní archiv v Praze – fond KSČ Ústřední výbor 1945–1989, ideologická komise ÚV KSČ 1958–1968, ekonomická komise ÚV KSČ 1963–1968

Státní oblastní archiv v Praze - fond ČKD Praha ředitelství, fond ČKD Praha závod Stalingrad, fond ČKD Praha Lokomotiva Sokolovo

Státní okresní archiv v Mostě, fond podniku Jablonecká bižuterie - koncern

podnikový archiv Škoda Auto a.s.

periodika – Rudé právo, Norma, Stalingrad, Technický zpravodaj závodu Crystalex,
Odborář

13.2. Prameny legislativní povahy

Zákon o národních podnicích průmyslových č. 103/1950 Sb.

Vládní nařízení č. 59/1953 Sb. O absenci a fluktuaci

Zákon o národních podnicích a některých jiných hospodářských organizacích
č. 51/1955 Sb.

Zákon o postavení závodních výborů základních organizací Revolučního odborového hnutí
č. 37/1959 Sb.

Zákoník práce č. 65/1965 Sb.

Novela Zákoníku práce č. 42/1970 Sb.

Novela Zákoníku práce č. 55/1975 Sb.

Novela Zákoníku práce č. 52/1989 Sb.

Sbírka zákonů Československé republiky, resp. Československé socialistické republiky

13.3. Publikované prameny

BRADÁČ Karel, Portrét jednoho vedoucího pracovníka aneb Vývoj to zařídí in: FIKAR Ladislav a Ota JANEČEK, *Básnický almanach 1954*. Praha: Státní nakladatelství krásné literatury, hudby a umění, 1955.

ENGELS Friedrich, *Anti-Dühring*. Svoboda: Praha, 1952.

CHÝLE Bohuslav, *O brigádách socialistické práce. Úloha stranických organizací v hnutí brigád socialistické práce*. Nakladatelství politické literatury: Praha, 1962.

CHÝLE Bohuslav, *Rozvoj pracovní iniciativy a socialistické soutěžení*. Práce: Praha, 1972.

KADLECOVÁ Marie, *Brigády socialistické práce*. Práce: Praha, 1982.

KOHOUT Jaroslav, K teorii pracovního kolektivu. In *Sociologický časopis*. Roč. 17, čís. 2 (1981), str. 129–145. Dostupné na <https://www.jstor.org/stable/41129674>.

KOHOUT Jaroslav, Lenin o vedení a řízení lidí. In *Sociologický časopis*. Roč. 6, čís. ¾ (1970), str. 288–296. Dostupné na <https://www.jstor.org/stable/41127920>.

KOMUNISTICKÁ STRANA ČESKOSLOVENSKA, ÚSTŘEDNÍ VÝBOR, *Protokol IX. Řádného sjezdu Komunistické strany Československa v Praze 25–29. května 1949*. Ústřední výbor KSČ: Praha, 1949.

KRAVAROVÁ Naděžda, Hlavní rysy vývoje hnutí brigád socialistické práce v Československu. In *Sociologický časopis*. Roč. 19, čís. 1 (1983), str. 132–136. Dostupné na <https://www.jstor.org/stable/41129827>.

KRUMPL Josef, *Brigády socialistické práce*. Práce: Praha, 1975.

KRUMPL Josef, *Pracovní iniciativa – formy a projevy v našich závodech*. Oddělení propagandy a výchovy ÚRO: Praha, 1973.

KRUMPL Josef a František ZICH, *Rozvoj iniciativy pracujících. Stručný přehled historie, principů a forem pracovní a tvůrčí iniciativy*. Práce: Praha, 1975.

KUZNECOV Vasil Vasiljevič, *Socialistické soutěžení a úkoly odborů*. Práce: Praha, 1951.

LENIN Vladimír Iljič, The immediate tasks of soviet government. Raising the productivity of labour. In Lenin's *Collected Works*, vol. 27, 4th English Edition, Progress Publishers,

Moscow, 1972. Dostupné na:

<https://www.marxists.org/archive/lenin/works/1918/mar/x03.htm#sec6>.

LENIN Vladimír Iljič, *Velká iniciativa. Jak organizovat soutěžení?* Svoboda: Praha, 1974.

LITERA Jaromír, *Socialistické soutěžení a hnutí brigád socialistické práce*. Oddělení propagandy a agitace ÚV KSČ: Praha, 1961.

MAKAROVA Marija Fedorovna, *Socialistické soutěžení*. Státní úřad plánovací: Praha, 1950.

MARX Karl, ENGELS Fridrich a Vladimír Iljič LENIN, *K filosofickým otázkám*. Svoboda: Praha, 1979.

MARX Karl a Fridrich ENGELS, *Vybrané spisy ve dvou svazcích, sv. 2*. Státní nakladatelství politické literatury: Praha, 1954.

NOČEVNIK M. N. and Marie LEBLOVÁ, Sociologické faktory stimulace práce. In *Sociologický časopis*. Roč. 10, čís. 3, 1974, str. 272 – 279.

RICHTA Radovan, *Civilizace na rozcestí*. Svoboda: Praha, 1966.

SLÁNSKÝ Rudolf, *Za vítězství socialismu. Stati a projevy II. 1945 – 1951*. Svoboda: Praha, 1951.

STALIN J. V., Emulation and labour enthusiasm of the masses in *Works*, Vol. 12, April 1929–June 1930, Foreign Languages Publishing House, Moscow, 1954 Dostupné na: <https://www.marxists.org/reference/archive/stalin/works/1929/05/11.htm>.

TAYLOR Frederick Winslow, *Základy vědeckého vedení*. Sfinx: Praha, 1925.

ÚSTŘEDNÍ RADA ODBORŮ, *Osnovy základního školení funkcionářů ROH*. Práce: Praha, 1951.

ÚSTŘEDNÍ RADA ODBORŮ, *Stanovy a organizační řád ROH*. Práce: Praha, 1951.

ZICH František, *Pracovní kolektiv a socialistická společnost*. Svoboda: Praha, 1983.

ZVORYKIN Anatolij Aleksejevič, *Socialistické soutěžení v průmyslu SSSR*. Oddělení propagandy a agitace ÚV KSČ: Praha, 1952.

13.4. Literatura

- ARON Raymond, *Opium intelektuálů*, Academia: Praha, 2019. ISBN 978-80-200-2941-6.
- BALCAR Jaromír, *Tanky pro Hitlera, traktory pro Stalina. Velké podniky v Čechách a na Moravě 1938 – 1950*, Academia: Praha, 2022. ISBN 978-80-2003-30-31.
- BUKOVSKÁ Laura, *LIAZ – historie podniku a život v závodě 02 Mnichovo Hradiště očima aktérů*. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, 2020.
- ČERVENKA Pavel, *Výroba a pracovníci mladoboleslavského ASAPu a AZNP od konce 2. světové války do roku 1964*. Diplomová práce. Technická univerzita v Liberci, 2019.
- ČERVINKOVÁ Jiřina, *Nová ekonomická politika v sovětském Rusku*. Univerzita Karlova: Praha, 1976.
- DAVIES R. W. and Oleg KHLEVNYUK, Stakhanovism and the Soviet economy. In *Europe-Asia Studies*. Roč. 54, čís. 6 (září 2002), str. 867–903. Dostupné na <https://www.jstor.org/stable/826287>.
- DEUTSCHER Issac, Die Geschichte des sozialistischen Wettbewerbs. In *Ost-Probleme*. Roč. 4, čís. 21 (24. 5. 1952), str. 662–669. Dostupné na <https://www.jstor.org/stable/44927024>.
- DEUTSCHER Isaac, Socialist competition in *Heretics and renegades and other essays*, 1955. Dostupné na <https://www.marxists.org/archive/deutscher/1952/socialist-competition.htm>.
- FIDELIUS Petr, *Řeč komunistické moci*. Triáda: Praha, 1998. ISBN 80-86138-03-8.
- FITZPATRICK Sheila, *Každodenní stalinismus. Obyčejný život v neobyčejné době*. Academia: Praha, 2018. ISBN 978-80-200-2812-9.
- GROYS Boris, *Gesamtkunstwerk Stalin. Rozpolcená kultura v Sovětském svazu. Komunistické postscriptum*. Akademie výtvarných umění: Praha, 2011. ISBN 978-80-87108-17-8.
- HAVELKOVÁ B., Pracovní právo. In BOBEK M., MOLEK P., ŠIMÍČEK V. *Komunistické právo v Československu. Kapitoly z dějin bezpráví*. Mezinárodní

politologický ústav, Masarykova univerzita: Brno, 2009, str. 478 – 512. Dostupné na <http://komunistickepravo.cz>.

HELLER Mikhail, *Cogs in the soviet wheel. The formation of soviet man*. Collins Harvill: London, 1988. ISBN 0-00-272516-9.

HEUMOS Peter, „*Vyhrňme si rukávy, než se kola zastaví!*“ *Dělníci a státní socialismus v Československu 1945–1968*. Ústav pro soudobé dějiny AV ČR: Praha, 2006. ISBN 80-7285-075-X.

HOPPE Jiří a kol. „*O nový československý model socialismu*.“ *Čtyři interdisciplinární vědecké týmy při ČSAV a UK v 60. letech*. Ústav pro soudobé dějiny AV ČR: Praha, 2015. ISBN 978-80-7285-194-2.

JIRÁSEK Zdeněk, „*Ocelová koncepce*“ *hospodářství českých zemí*. Slezská univerzita: Opava, 2014. ISBN 978-80-7510-116-7.

KALINOVÁ Lenka, *Společenské proměny v čase socialistického experimentu*.. Academia: Praha, 2007. ISBN 978-80-200-1536-5.

KAPLAN Karel, *Kořeny československé reformy 1968 I*. Doplněk: Praha, 2000. ISBN 80-7239-061-9.

KAPLAN Karel, *Proměny české společnosti 1948 – 1960. I. část: dělnictvo*. Ústav pro soudobé dějiny AV ČR: Praha, 2007. ISBN 978-80-7285-079-2.

KELLER Filip, *Od stachanovců k volné sobotě. Pojetí práce v socialistickém Československu v šedesátých letech 20. století*. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, 2014.

KOLÁŘ Pavel, *Soudruzi a jejich svět. Sociálně myšlenková tvárnost komunismu*. NLN s.r.o. a Ústav pro studium totalitních režimů: Praha, 2019. ISBN 978-80-7422-595-5 (NLN), 978-80-88292-55-5 (ÚSTR).

KOTKIN Stephen, *Magnetická hora. Stalinismus jako civilizace*. Daphin: Praha, 2022. ISBN 978-80-7645-277-0.

KOTT Sandrine, *Communism Day-to-Day. State enterprises in East German Society*. The University of Michigan Press: Michigan, USA., 2014. ISBN 978-047-211-87-17.

KOŽÍŠEK Petr, *Let okřídleného šípu 1945–2003, II. díl*. Moto public: Týnec nad Sázavou, 2003. ISBN 80-239-1949-0.

KUROMIYA Hiroaki, *The crisis of proletarian identity in Soviet factory*, in *Slavic Review*, vol. 44, no. 2, Summer 1985.

LEBOW Katherine, *Unfinished Utopia: Nowa Huta and Polish society 1949–1956*. Cornell University Press, 2016. ISBN 978-150-170-43-83.

MIKLÓSSY Katalin and Melanie ILLIC. *Competition in socialist society*. Vydání 1., Oxfordshire: Routledge, 2017. ISBN 978-1-138-57374-1.

NEČASOVÁ Denisa, *Nový socialistický člověk. Československo 1948 – 1956*. Host: Brno, 2018. ISBN 978-80-7577-185-8.

RUSSEL John, *The role of socialist competition in establishing labour discipline in the soviet working class 1928–1934*. Centre for Russian and East European Studies, University of Birmingham, 1987.

SHLAPENTOKH Vladimir, *The Stakhanovite Movement: Changing perceptions over fifty years*.

In *Journal of Contemporary History*. Roč. 23, čís. 2 (duben 1988), str. 259–276. Dostupné na <https://www.jstor.org/stable/260848>.

SCHMARC Vít, *Země lyr a ocele. Subjekty, ideologie, modely, mýty a rituály v kultuře českého stalinismu*. Academia: Praha, 2018. ISBN 978-80-200-2703-0.

SIEGELBAUM Lewis, *Stakhanovism and the politics of productivity in the USSR 1935–1941*. Cambridge University Press: Cambridge, 1988. ISBN 0-521-34548-0.

SOMMER Vítězslav, *Řídit socialismus jako firmu. Technokratické vládnutí v Československu 1956–1989*. Ústav pro soudobé dějiny AV ČR a NLN, s.r.o.: Praha, 2019. ISBN 978-80-7422-674-8.

STÁTNÍK Dalibor, *Sankční pracovní právo v 50. letech*. Ústav pro soudobé dějiny AV ČR: Praha, 1994. ISBN 80-85270-32-3.

ŠLOUF Jakub, *„Takový socialismus nechceme!“ Kultura protestu průmyslového dělnictva v českých zemích v letech 1945–1968*. Akropolis, Ústav pro studium totalitních režimů: Praha, 2024. ISBN 978-80-7470-484-0.

ŠUSTROVÁ Radka, *Zastřené počátky sociálního státu. Nacionalismus a sociální politika v Protektorátu Čechy a Morava*. Argo: Praha, 2020. ISBN 978-80-257-3280-9.

WESSEL Martin Schulze, *Pražské jaro. Průlom do nového světa*. Argo: Praha, 2018. ISBN 978-80-257-2514-6.

13.5. Internetové zdroje

Sbírka zákonů dostupná na webových stránkách Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky <https://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=1>.

14. Seznam příloh

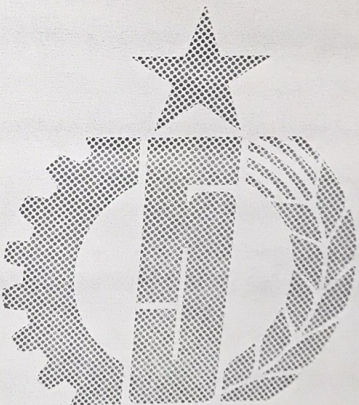
Příloha č. 1: Formulář socialistického závazku, AZNP Mladá Boleslav, 1978

Zdroj: Podnikový archiv Škoda Auto a.s., Prováděcí pokyn H-056. Organizace socialistické soutěže. Fond Prováděcí pokyny 1977–1982.

Socialistický závazek
kterým chci přispět k realizaci závěrů XV. sjezdu Komunistické strany Československa a tím k dalšímu úspěšnému budování naší socialistické společnosti

Jméno, příjmení: _____
Středisko: _____ os. číslo: _____
DV ROH: _____
Závazek uzavírám na období: _____
Termín splnění: _____

V OBLASTI PRACOVNÍ INICIATIVY
(plnění plánu a překročení výkonových norem — snižování pracovních — zvyšování kvality — snižování nákladů na zmetky a garance — snižování materiálových, režijních a jednicových nákladů — úspory energií, surovin a paliv všeho druhu)



Dilenský výbor ROH,
razítka — podpis

Podpis pracovníka

Hospodářský vedoucí,
razítka — podpis

Příloha č. 2: Výkaz o stavu socialistického závazku, AZNP Mladá Boleslav, 1978

Zdroj: Podnikový archiv Škoda Auto a.s., Prováděcí pokyn H-056. Organizace socialistické soutěže. Fond Prováděcí pokyny 1977-1982.

Automobilové závody n.p.
Mladá Boleslav

Příloha č. 8 k prov. pokynu H - 056

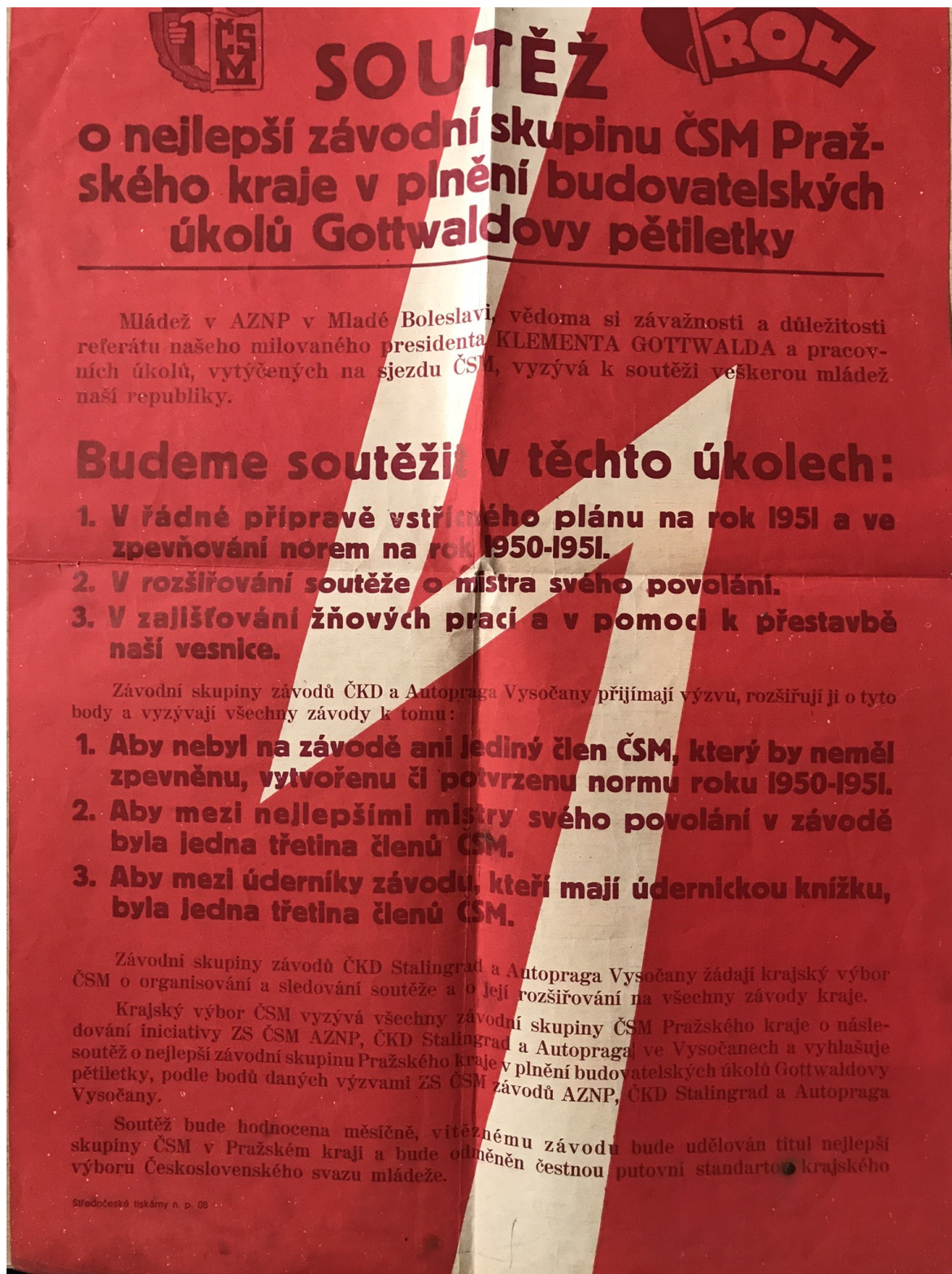
Výkaz o stavu socialistické soutěže ke dni

31.3. 30.9. 31.12. **1978**

Evidenční počet pracovníků: (bez NVÚ a brigádníků)	Počet soutěžících:						
	Celkem:	z toho:					
	dělníci a THP	dělníci	THP	členů SSM			
				% soutěžících			
Zaměření na zabezpečování plán. úkolů akce "Z" v místě bydliště zlepšování prac. prostředí	Celoroční závazek			Splněno od poč. roku			
Počet bezplatných dárců krve							
Počet socialistických závazků							
	osobních	kolektivních	sdužených	dílenských	provozů - odborů	úseků nám. PŘ	závodů - oblastí
uzavřených							
z toho již splněných							
Formy soutěže							
		Počet /stav/ ke konci sledovaného období					
		kolektivní	z toho mládežnické	Jednotlivci	z toho mládežnické		
1. Soutěžící o titul BSP							
2. Nositelé titulu BSP							
3. Nositelé	bronzového odznaku BSP						
	stříbrného odznaku BSP						
	zlatého odznaku BSP						
4. Soutěžící o titul DSP							
5. Nositelé titulu DSP							
6. Soutěžící o titul PSP							
7. Nositelé titulu PSP							
8. V hnutí BSP zapojeno - (součet ř. 1 a 2)							
9. Soutěž mistrů							
10. Komplexní racionalizační brigády							
11. Soutěž o Průkaz technika inženýra - Osobní tvůrčí plány			Počet soutěžících				
			Počet uzavřených OTP				
Nejlepší kontrolor je tvé svědomí	Střediska vzorné jakosti		Soutěžící o titul				
	Odznam "Pracovník vzorné jakosti"		Držitelé titulu				
			Soutěžící o odznak				
Dosažené úspory od počátku roku (v Kčs)	v soutěži o Průkaz technika inženýra		Držitelé odznaku				
	plněním ostatních socialistických závazků		materiál, energie, suroviny				
			mzdy				
			ostatní				
		celkem					
Výkaz sestavil:	Datum:		Orgán ROH:	Hospodářské vedení			
Výkaz potvrzený orgánem ROH a hospodářským vedením odevzdat do 15. dne po skončení čtvrtletí na zaměstnavatelský odbor podniku - oddělení socialistické soutěže.							

Příloha č. 3: Plakát k soutěži o nejlepší závodní skupinu ČSM Pražského kraje v plnění
budovatelských úkolů Gottwaldovy pětiletky

Zdroj: Podnikový archiv Škoda Auto a.s., AZNP, karton 568 Výzdoba závodu,
nástěnky 1947–1962



SOUTĚŽ

o nejlepší závodní skupinu ČSM Pražského kraje v plnění budovatelských úkolů Gottwaldovy pětiletky

Mládež v AZNP v Mladé Boleslavi, vědoma si závažnosti a důležitosti referátu našeho milovaného presidenta **KLEMENTA GOTTWALDA** a pracovních úkolů, vytyčených na sjezdu ČSM, vyzývá k soutěži veškerou mládež naší republiky.

Budeme soutěžit v těchto úkolech:

- 1. V řádné přípravě vstřícného plánu na rok 1951 a ve zpevňování norem na rok 1950-1951.**
- 2. V rozšiřování soutěže o místra svého povolání.**
- 3. V zajišťování žňových prací a v pomoci k přestavbě naší vesnice.**

Závodní skupiny závodů ČKD a Autopraga Vysočany přijímají výzvu, rozšiřují ji o tyto body a vyzývají všechny závody k tomu:

- 1. Aby nebyl na závodě ani jediný člen ČSM, který by neměl zpevněnu, vytvořenu či potvrzenou normu roku 1950-1951.**
- 2. Aby mezi nejlepšími mistry svého povolání v závodě byla jedna třetina členů ČSM.**
- 3. Aby mezi úderníky závodu, kteří mají údernickou knížku, byla jedna třetina členů ČSM.**

Závodní skupiny závodů ČKD Stalingrad a Autopraga Vysočany žádají krajský výbor ČSM o organisování a sledování soutěže a o její rozšiřování na všechny závody kraje.

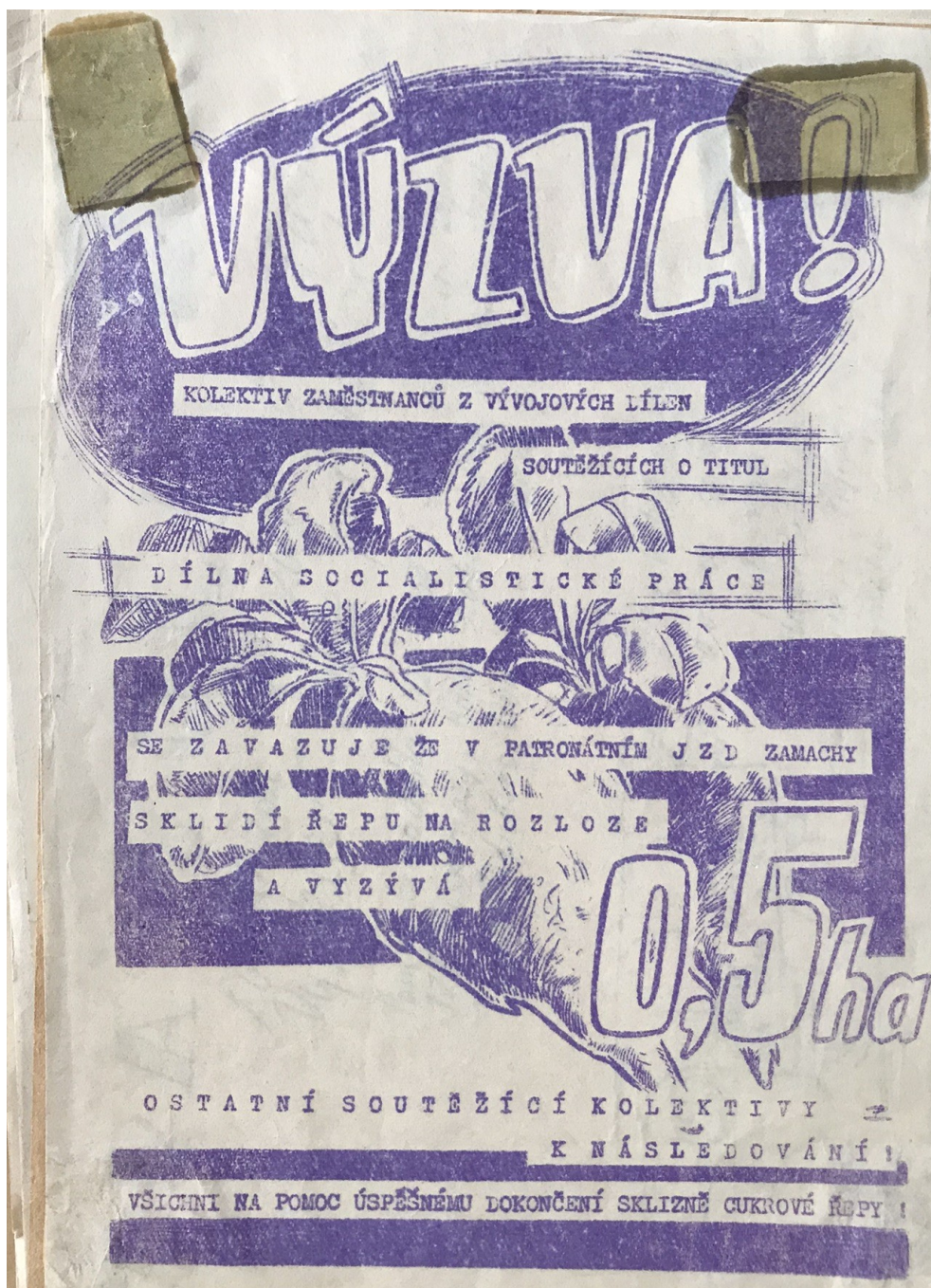
Krajský výbor ČSM vyzývá všechny závodní skupiny ČSM Pražského kraje o následování iniciativy ZS ČSM AZNP, ČKD Stalingrad a Autopraga ve Vysočanech a vyhláší soutěž o nejlepší závodní skupinu Pražského kraje v plnění budovatelských úkolů Gottwaldovy pětiletky, podle bodů daných výzvami ZS ČSM závodů AZNP, ČKD Stalingrad a Autopraga Vysočany.

Soutěž bude hodnocena měsíčně, vítěznému závodní skupině bude udělován titul nejlepší skupiny ČSM v Pražském kraji a bude odměněn čestnou putovní standartou krajského výboru Československého svazu mládeže.

Středočeská tiskárna n. p. 68

Příloha č. 4: Plakát k výzvě k soutěži

Zdroj: Podnikový archiv Škoda Auto a.s., AZNP, karton 568 Výzdoba závodu, nástěnky 1947–1962



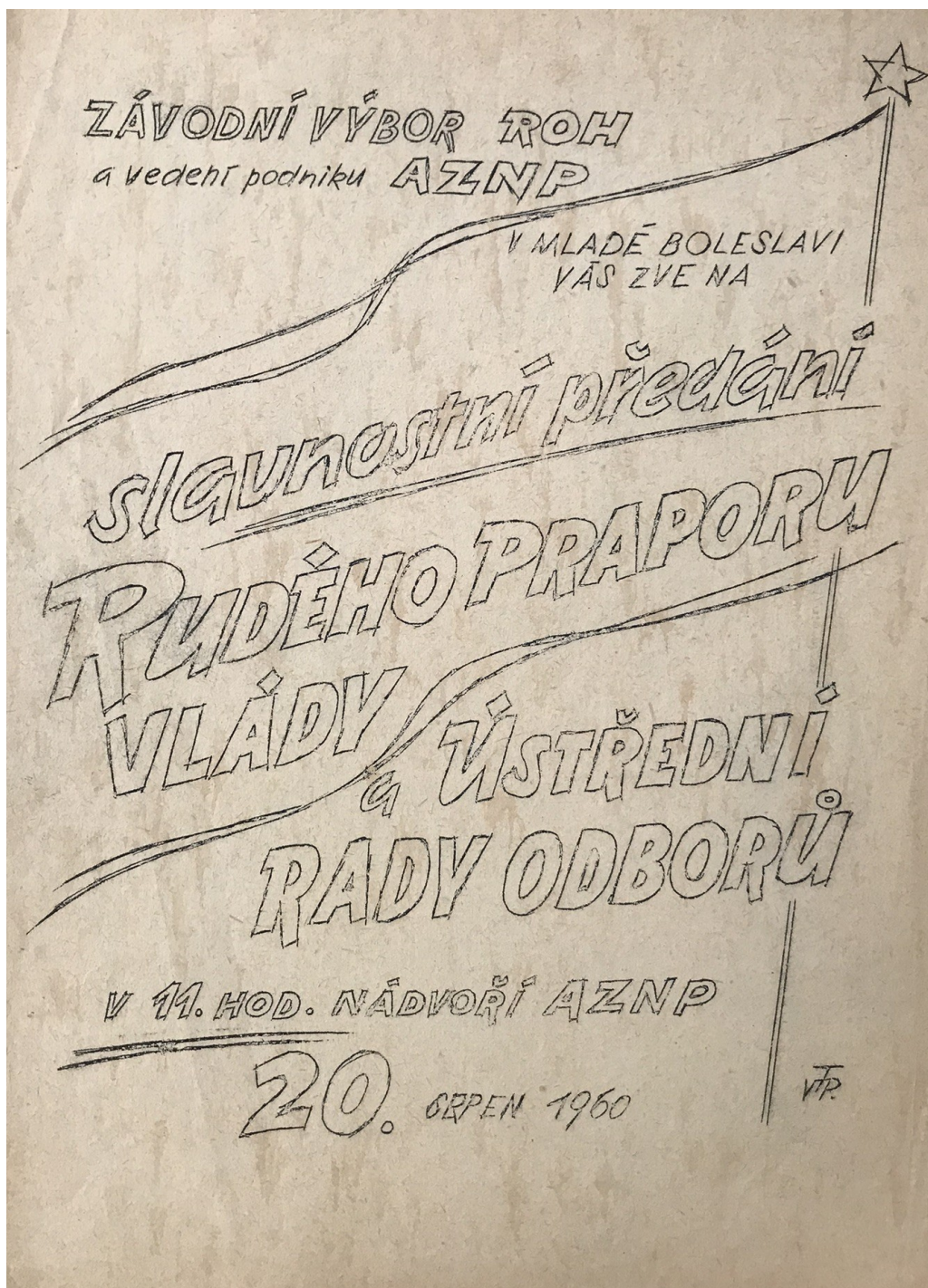
Příloha č. 5: Plakát k oznámení o splnění úkolů

Zdroj: Podnikový archiv Škoda Auto a.s., AZNP, karton 568 Výzdoba závodu, nástěnky 1947–1962



Příloha č. 6: Pozvánka na předání Rudého praporu

Zdroj: Podnikový archiv Škoda Auto a.s., AZNP, karton 568 Výzdoba závodu, nástěnky 1947–1962



Příloha č. 7: Plakát propagující socialistickou soutěž

Zdroj: Podnikový archiv Škoda Auto a.s., AZNP, karton 568 Výzdoba závodu, nástěnky 1947–1962



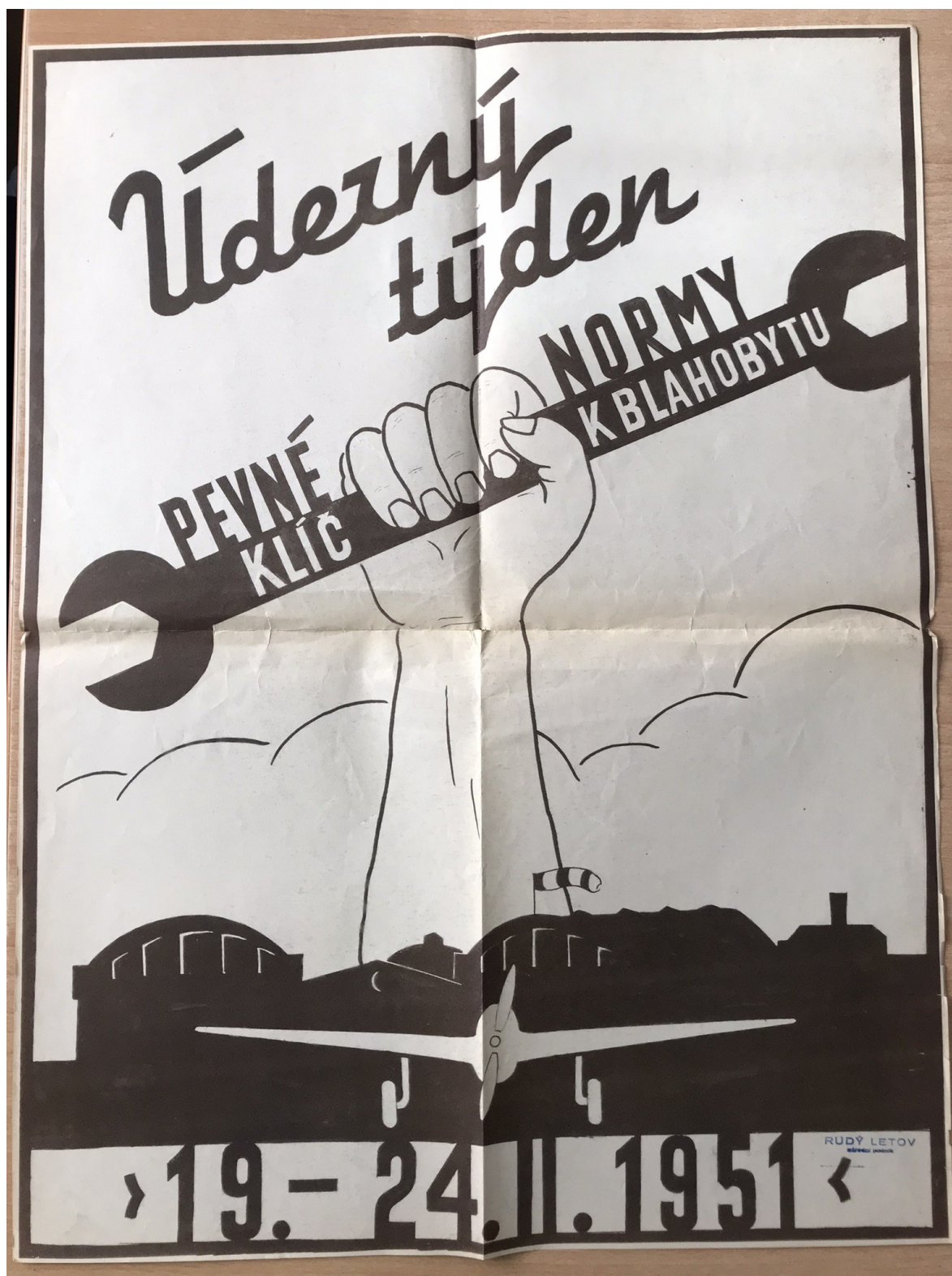
Příloha č. 8: Plakát k prověře výkonových norem

Zdroj: Podnikový archiv Škoda Auto a.s., AZNP, karton 568 Výzdoba závodu, nástěnky 1947–1962



Příloha č. 9: Plakát propagující úderný týden

Zdroj: Podnikový archiv Škoda Auto a.s., AZNP, karton 568 Výzdoba závodu, nástěnky 1947–1962



Příloha č. 10: Plakát k závazku komplexní brigády

Zdroj: Podnikový archiv Škoda Auto a.s., AZNP, karton 568 Výzdoba závodu, nástěnky 1947–1962



Příloha č. 11: Plakát k prověrce norem

Zdroj: Podnikový archiv Škoda Auto a.s., AZNP, karton 568 Výzdoba závodu, nástěnky 1947–1962

PROVĚRKOU NOREM K ZVÝŠENÍ VÝROBY A VZESTUPU ŽIVOTNÍ ÚROVNĚ
ABY SIS MOHL VÍCE KOUPIŤ MUSÍME VÍCE A HOSPODÁRNĚJI VYRÁBĚT
 NEJSI SHAD TAK KRÁTKOZRACÝ JAKO TITO DVA PÁNI:

HUBOVAT UMÍ DOBRĚ **VOLNÝ PRODEJ** ALE JAK SE PŘIČINÍMŮ O NÁPRAVU?

p. Nicneděkal p. Dobřešeměl

JISTĚ POCHOPIŠ ŽE NEMŮŽEME POKRÁČOVAT TAK
 JAKO V ROCE 1950 KDY STOUPLY MZDY A PLATY
 V PRŮMYSLU O 27,4% A PRODUKT. PRÁCE JEN O 15,3%
 TÍM SE ZVÝŠILY VÝROBNÍ NÁKLADY, KUPNÍ SÍLA
 VZROSTLA A ZBOŽÍ NEPŘIBÝLO
 VYROVNÁNÍ NASTANE JEDINĚ ZVÝŠENÍM CEN
 NEPOMŮŽE TI DOSTANEŠ-LI VYŠŠÍ MZDU A NEZVÝŠÍŠ VÝKON
 NAOPAK, ZA VÍCE PENĚZ SI MĚNĚ KOUPIŠ

JENOM KDYŽ SE BUDE STÁLE VÍCE A LEVNĚJI
 VYRÁBĚT MOHOU SE SNIŽOVAT CENY
 TAK DOJDEME PŮSTUPNĚ K ODSTRANĚNÍ
 PŘÍDELOVÉHO SYSTÉMU K UVOLNĚNÍ VŠEHO ZBOŽÍ

O TO SE ALE MUSÍME VŠICHNI PŘIČINIT
 ZVÝŠENÝM PRACOVNÍM ÚSILÍM
 NA TOBĚ ZÁLEŽÍ KDY SI BUDEŠ MOCI
 ZA SVOU MZDU VÍCE KOUPIŤ

Příloha č. 13: kolektiv Nejlepší dílna, 1954

Zdroj: Podnikový archiv Škoda Auto a.s., AZNP, karton 534



Příloha č. 14: Předávání Rudého praporu vlády a ÚRO za mimořádně dobré výsledky práce, 1972

Zdroj: Podnikový archiv Škoda Auto a.s., AZNP, karton 534



Příloha č. 15: Standarta československo-sovětského přátelství udělena nejlepší brigádě socialistické práce závodu AZNP, 1981

Zdroj: Podnikový archiv Škoda Auto a.s., AZNP, karton 534



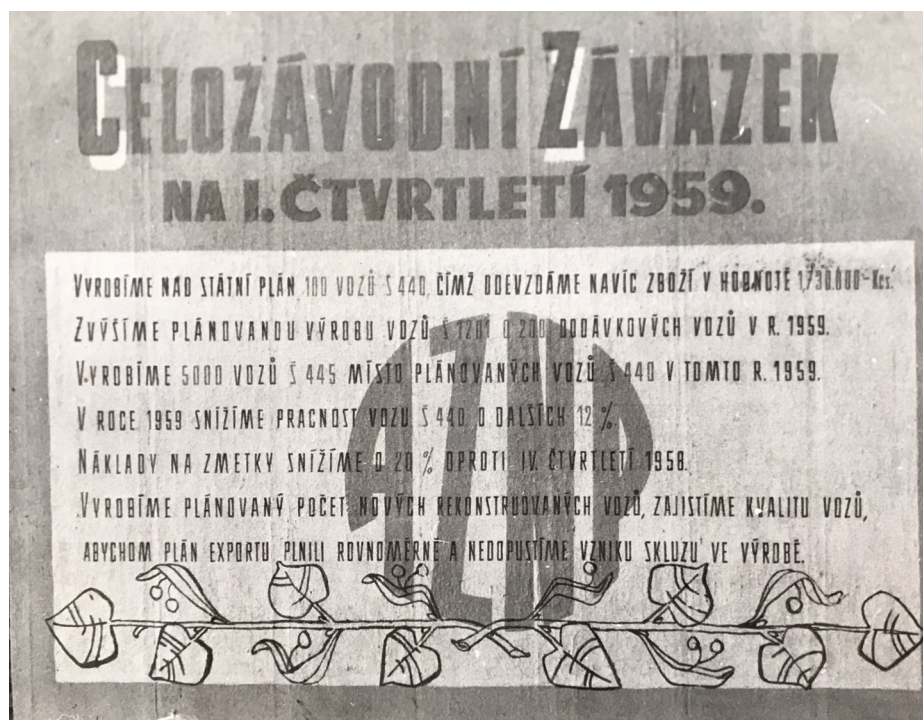
Příloha č. 16: dar prezidentu republiky Antonínu Novotnému k 60. narozeninám se složkou celozávodního socialistického závazku

Zdroj: Podnikový archiv Škoda Auto a.s., AZNP, karton 534



Příloha č. 17: celozávodní závazek na I. čtvrtletí 1959

Zdroj: Podnikový archiv Škoda Auto a.s., AZNP, karton 534



Příloha č. 18: předání Rudého praporu vlády, 1960

Zdroj: Podnikový archiv Škoda Auto a.s., AZNP, karton 534



Příloha č. 19: propagační leták k soutěži za kvalitu

Zdroj: Podnikový archiv Škoda Auto a.s., AZNP, karton 533



Příloha č. 20: propagační leták k soutěži za kvalitu

Zdroj: podnikový archiv AZNP, karton 533



Příloha č. 21: Příklady agitace Mladoboleslavského hnutí

Zdroj: podnikový archiv AZNP, karton 533



ZA VYSOKOU EFEKTIVNOST VÝROBY A KVALITU VEŠKERÉ PRÁCE



V AZNP uzavřeli v roce 1976 známý komplexní závazek k zajištění plánu 6. pětiletky. Jednou z jeho součástí je kapitola „Zdokonalíme komplexní systém řízení kvality“. V této části jde o vytvoření takových společensko-

politických, technických, ekonomických a organizačních podmínek, aby bylo možno přejít od evidence vad a jejich nakladného napravování, k předcházení vzniku nekvalitních výrobků. Jde tedy o nové pojetí systému

řízení, které je zaměřeno na vyšší kvalitu vyššího objemu výroby a zahrnuje veškerou činnost, a to nejen v dílnách.

PRESSFOTO PRAHA

Příloha č. 22: Příklady agitace Mladoboleslavského hnutí

Zdroj: podnikový archiv AZNP, karton 533



ZA VYSOKOU EFEKTIVNOST VÝROBY A KVALITU VEŠKERÉ PRÁCE



JAK SE DĚLÁ JAKOST?

OPRACOVAT...

Kde se jakost zajišťuje? V dílnách. Není-li práce provedena přesně, vznikne nekvalitní výrobek, zmetek. To bylo základní myšlenkou Saratovského hnutí - dosáhnout práce bez vad, ručit za svou práci, být premiován podle toho, kolik výrobků bez vady se odvede.

NEJLEPŠÍ KONTROLOU JE TVÉ SVĚDOMÍ!



...A KONTROLOVAT

PRESSFOTO PRAHA

