

tam, kde je tvůj bratr tebou oslovitelný, kde už není kal a balvány a osud, poněvadž to vše odklidila Milost, až tam, kde můžeš říci: Vždyť jsi bohatý, ty jsi bohatý, teď jsi bohatý, jsi bohatý chudobou a pravdou, pravdou a milostí. Buď vesel a pomaz hlavu svou olejem. Hospodin je tvůj pastýř, nebudeš mítí nedostatků.

V tom jsem jako křesťan nezastupitelný. Je mi jít napříč režimy a ideologiemi, napříč časem, který pohlcuje sám sebe, není-li prosvícen zaslíbením Milosti. A démoni číhají.

LL č. 17, 20. května 1968

Ing. Rudolf Slánský

Jak si představuji samosprávu v našem závodě

V 19. čísle Reportéra byl uveřejněn „Otevřený dopis dělníkům Československa“, dotýkající se otázek skutečně demokratické samosprávy pracujících. Chtěl bych na výzvu Reportéra reagovat tímto článkem.

Diskuse, které o problému samosprávy vznikají, zabývají se většinou zkoumáním, zda samospráva může zajistit efektivní řízení našich podniků a zda v orgánech podniků má být rozhodujícím vliv zaměstnanců, anebo zda je nezbytné, aby v nich převažoval vliv mimopodnikových složek. Než však odpovíme na tyto otázky, bylo by dobré si položit i otázky jiné. Mají pracující vůbec zájem na tom, aby se spravovali sami? Co je třeba udělat, aby se lidé začali o myšlenku samosprávy zajímat? Je v podnicích dost lidí, kteří by byli schopni samosprávu realizovat?

Dnes při kritice dosavadního systému často slyšíme, že stranu, odbory a jiné organizace na závodech odvádělo od vlastního okruhu činnosti řešení tzv. výrobních problémů. Ale nebylo by možné se podívat na tento problém i jinak? Myslím, že lze tvrdit, že snaha o řešení i výrobních problémů v těchto organizacích signalizovala přímo hlad po samosprávě, po podílu na řízení závodů, nebo mírněji řečeno projevovala se v tomto faktu určitá tendence k samosprávě. Takto např. interpretoval uvedený jev sociologický průzkum, který prováděli v ČKD Praha — Závodě W. Piecka v minulém roce pracovníci ČVUT. Výrazem těchto snah je i ustavování různých výrobních výborů při ZV ROH, které se v řadě závodů aktivně zajímají o výrobní problematiku a plní funkci poradního orgánu vedení závodu. A už právě počet pracovníků zajímající se v různých organizacích o řešení výrobních problémů ukazuje, že na závodech je dost lidí, kteří se aktivně podílejí na hodnocení a řešení problémů, spadajících do okruhu činnosti samosprávy a kteří by se v nových orgánech samosprávy mohli kvalifikovaně zabývat zásadními otázkami správy podniků. Právě to, že v minulosti nebyly jasně rozdě-

leny pravomoci mezi vedení závodu a stranické a odborové organizace, to, že neexistovala samospráva, vedlo k vzájemným třenicím mezi vedoucími hospodářskými pracovníky a představiteli pracujících.

Když se uvažuje o samosprávě, většinou se nedoceňuje politický význam tohoto faktoru. Nedoceňují se ta skutečnost, že zdaleka nejde jen o problém správy podniků, ale že jde o revoluční akt, který tím, že odmítá správu z rukou byrokratických institucí státu, dává pracujícím velkou ekonomickou a na jejím základě i politickou moc.

Při návrzích na praktickou realizaci samosprávy v našich podmínkách je jádrem sporu otázka, zda kolektiv pracujících je schopen zajistit efektivní řízení podniků. V diskusi se obvykle poukazuje na některé negativní zkušenosti Jugoslávie, kde samosprávy příliš akcentovaly osobní důchody pracujících, což někdy vedlo spolu se zasahováním do otázek technické politiky a operativního řízení k neefektivnosti činnosti podniků, k podvázání jejich růstu a k technickému zaostávání. Proti tomu se poukazuje na úspěchy manažerského řízení ve Spojených státech, kde manažeri mají v rámci omezení, daných dohodami se silnými odbory na jedné straně a zájmem kapitalistů na zisku na straně druhé, široké pole působnosti. U nás se pak tato otázka staví tak, že je nezbytné pro zachování efektivnosti podniků, aby v podnikatelských orgánech podniků měl převahu stát, reprezentovaný na jedné straně vedením podniku a na druhé straně státem ať přímo nebo nepřímo jmenovanými odborníky. Ovšem prosazování tohoto pojetí ve svých důsledcích znamená, že by proti současnému stavu nedošlo k žádné podstatné změně. Pracující v podnicích by se na řízení opět jenom podíleli; ale nemohli by své podniky skutečně spravovat. Praxe nám však jasně ukázala, že stát není schopen kvalifikovaně řídit a kontrolovat práci velkého počtu podniků a že má proto vždy tendence řízení centralizovat a byrokratizovat. Přitom stát za kritérium efektivnosti práce podniků považuje maximum odvodů do státní pokladny a stejně jako v minulosti i nyní považuje růst příjmů pracujících za jev v podstatě nežádoucí, protože to omezuje zdroje akumulace státu. Naproti tomu samospráva pracujících má hlavní zájem na maximalizaci osobního důchodu pracujících, což v podmínkách tržního hospodářství a při bezpodmínečném dodržování povinností vůči státu vede ke snaze o maximalizaci celkových důchodů a spolu se zájmem na sociální stabilitě v dlouhodobém trendu může vést k optimalizaci důchodů.

Je ovšem nutné zajistit, že samospráva bude plnit pouze funkci vyplývající z funkce správy podniku a ponechá manažerům plnou volnost pro tvorbu a uskutečňování hospodářské a technické politiky podniků a nebude zasahovat do operativního řízení podniků. Návrh zásad fungování samosprávy, vycházející

z těchto principů a respektující i nutný podíl odborníků na řízení závodu, je zpracován pro ČKD Praha, Závod W. Piecka, ve kterém je autor zaměstnán. V dalším textu budou uvedeny zásady tohoto návrhu tak, aby umožnily představeny a konkrétní náplni práce samosprávy podniku a o právech a povinnostech, které samospráva má. Návrh vychází ze zkušeností jugoslávské samosprávy, se snahou vyhnout se jejím negativním rysům.

ZÁSADY SAMOSPRÁVY PRACUJÍCÍCH

Všichni pracující závodu mají právo a povinnost účastnit se na řízení výrobní hospodářské jednotky, ve které pracují. Toto právo uskutečňují prostřednictvím samosprávy pracujících.

Pracující uskutečňují samosprávu buď přímo (menším dílem), nebo nepřímo prostřednictvím orgánů samosprávy. Pracující jsou hlavním činitelem řízení podniku a nesou plnou odpovědnost za výsledky jeho hospodaření. Jim jsou odpovědní všechny orgány řízení závodu.

Samospráva pracujících je uskutečňována:

1. Shromážděním pracujících, které je přímou formou uplatnění práva řízení.
2. Radou samosprávy, která je orgánem samosprávy a plní funkci výkonného orgánu.
3. Správním výborem, voleným radou samosprávy, jehož hlavním úkolem je formulace zásad hospodářsko-technické politiky závodu.
4. Ředitelem závodu, který má veškerou výkonou pravomoc na závodě.

Samospráva má tato práva:

1. Rozhodovat o statutu hospodářské organizace.
2. Schvalovat dlouhodobé plány rozvoje závodu.
3. Volit a odvolávat orgány samosprávy.
4. Jmenovat a odvolávat ředitele závodu.
5. Volit a odvolávat své zástupce do orgánů samosprávy vyšší hospodářské jednotky.
6. Rozhodovat o spojení závodu s jinými hospodářskými jednotkami buď v novou hospodářskou jednotku, nebo ve vyšší hospodářskou jednotku a o vystoupení z nich.
7. Rozhodovat o rozdělení důchodů závodu na osobní důchody pracujících a na příspěvky do fondu závodu.
8. Rozhodovat o společných investicích s jinými hospodářskými organizacemi, o přijetí nebo poskytnutí úvěru, pokud přesahují určitou mez.
9. Schvalovat pracovní řád závodu.
10. Schvalovat periodické zprávy o výsledcích činnosti závodu.

Samospráva se ve své činnosti řídí svým statutem, zákony a nařízeními státu a omezeními, která vyplývají z příslušnosti k výrobní nebo vyšší hospodářské jednotce.

Shromáždění pracujících je nejvyšším orgánem samosprávy. Má právo schvalovat statut samosprávy, pracovní řád, volit a odvolávat členy rady samosprávy. Rovněž rozhoduje o sloučení nebo o sloučení s jinou organizací. Jemu patří i právo rozhodovat o rozdělení důchodů na osobní důchody a na dotace fondů. Shromáždění pracujících schvaluje i zprávy o výsledcích činnosti závodu.

Jestliže z technických důvodů nelze svolat shromáždění všech pracujících, je nutné o těchto otázkách provést referendum všech pracujících.

Rada samosprávy je nejvyšším představením samosprávy. Radu volí všichni pracující, rovněž všichni pracující s výjimkou ředitele mohou být jejími členy. Funkční období rady je dva roky a nikdo nemůže být zvolen po dvě po sobě následující funkční období. Pro zachování kontinuity v práci rady je každý rok volena polovina jejích členů. Počet členů rady je 15—20 lidí. Členství v radě je čestná funkce a kromě náhrad ušlého zisku a věcných nákladů (cestovné apod.) nemohou členové pobírat žádné odměny.

Rada je vybavena rozsáhlými právy. Kromě toho, že je oprávněna svolávat shromáždění pracujících, má právo na základě konkursu jmenovat ředitele závodu, správní radu závodu, schvalovat dlouhodobé plány rozvoje závodu. Schvaluje také rozhodnutí o přijímání nebo poskytování půjček a o společných investicích. Rada samosprávy vypracovává statut samosprávy a pracovní řád závodu. Připravuje podklady a návrhy k otázkám, o kterých je oprávněno rozhodovat shromáždění samosprávy. Je periodicky informována vedením závodu o výsledcích hospodaření závodu a o problémech s tím spojených. Rada může vypracovat k těmto problémům svá stanoviska, která však pro vedení podniku nejsou závazná, pokud nepojednávají o otázkách, které jsou v pravomoci samosprávy.

Správní výbor je orgánem rady samosprávy. Jeho úkolem je stanovení cílů hospodářské a technické politiky závodu. Dalším důležitým úkolem je odborné hodnocení kandidátů na místo ředitele nebo i vyhledávání kandidátů na tuto funkci. Výbor kontroluje vypracované plány závodu zvláště po stránce ekonomické a technické a hodnotí jejich splnění. Vypracovává svá stanoviska a doporučení ke všem otázkám, o kterých rozhoduje shromáždění samosprávy nebo rada, a také k otázkám řízení závodu.

Vzhledem k výše uvedeným funkcím je nutné, aby tento orgán byl složen z lidí, kteří svou odbornou úroveň zajistí splnění těchto úloh. Proto je možné tento orgán zvolit jak z nejlepších odborníků v závodě, tak i v případě potřeby z řad externích odborníků nebo zástupců organizací, na jejichž spolupráci má závod zájem (zástupci banky, hlavních odběratelů, podniku zahraničního obchodu apod.). Členy správ-

ního výboru jsou mimo to vždy ředitel závodu, představa rady samosprávy a představitel VHJ.

Správní výbor je volen radou samosprávy a je jí odpověden z výkonu své funkce. Členové správního výboru, kterých je 7—11, jsou voleni na dobu jednoho roku, avšak mohou být voleni po více období po sobě. Členové správního výboru, kromě tří posledně jmenovaných, jsou odměňováni za účast na zasedáních výboru.

Ředitel závodu je jmenován do své funkce radou samosprávy po provedení veřejného konkursu na období 4 let. Po uplynutí tohoto období může být opět jmenován, projde-li v novém konkursu.

Ředitel závodu především odpovídá za splnění cílů hospodářské politiky závodu a za vypracování takových konkrétních opatření, která zajišťují jejich splnění. Má plnou odpovědnost za operativní řízení závodu, za organizaci práce a pracovního procesu. Ředitel má právo jmenovat do vedoucích funkcí v závodě pracovníky podle svého uvážení.

Ředitel je garantem dodržování všech zákonů a nařízení státu v závodě. Ředitel závodu je povinen plnit usnesení samosprávy a jejích orgánů, pokud jsou v souladu se statutem závodu a se zákony a nařízeními státu.

Výše uvedený návrh představuje jednu z možných variant realizace samosprávy. Nutno zdůraznit, že tento návrh ještě nebyl přijat a vedou se o něm v této době diskuse. Při vymezení funkcí samosprávy je ještě nutno se zmínit o vzájemném poměru odborů a samosprávy. Samospráva ve své podstatě neomezuje prostor činnosti odborů. Odborům i nadále zůstává úloha strážce mzdových a sociálních zájmů pracujících, péče o vytváření podmínek pro bezpečnou práci, péče o kulturní a rekreační zájmy pracujících. Především jim pak opět případně úloha vyjadřovat nejen hospodářské, ale i politické zájmy pracujících a plnit tak i svou politickou funkci tradiční organizace dělnické třídy. Odbory a zejména jejich výrobní výbory by se také měly stát iniciátory zakládání samosprávy.

Pokud jde o poměr komunistické strany a samosprávy, získají v ní komunisté takový vliv, jaký bude odpovídat podílu vynaloženého úsilí a iniciativy při jejich zakládání a při prosazování zájmů pracujících.

Zatím je samospráva pouze požadavkem. Bylo by nesmyslné chtít předem vystihnout a vyřešit všechny problémy, které při její realizaci vyvstanou. To bude možné až na základě praktických zkušeností. Teď je třeba seznámit většinu pracujících s myšlenkou samosprávy ať už tiskem, v rozhlasu či v televizi a začít s konkrétní prací. Musí nám být jasné, že bez realizace základního požadavku socialistické demokracie — bez samosprávy pracujících — nelze realizovat model demokratické socialistické společnosti.

Reportér, č. 21, 22.-29. května 1968

Dělnická samospráva — ANO či NE?

Problém zřízení dělnických rad v našich podnicích se stal v nynějším obrodném procesu jedním z neaktuálnějších. O zřízení dělnických rad se mluví v Akčním programu KSČ, vláda připravuje usnesení o samostatném postavení podniků, v nichž demokraticky volené orgány pracujících budou hrát značnou úlohu. Reportér č. 19 uveřejnil redakční výzvu k československým dělníkům, aby volili dělnické rady, a tato výzva měla značný — ale ovšem i protichůdný — ohlas u čtenářů. O problému dělnické samosprávy začíná v této době diskutovat i ostatní náš tisk.

Pozvali jsme k besedě do naší redakce několik odborníků, stoupenců i odpůrců dělnické samosprávy, aby o tomto problému diskutovali. Diskuse se zúčastnili historik Karel BARTOŠEK, právník Doc. František ŠAMALÍK, DrSc, filosof Lubomír SOCHOR, inženýr Rudolf SLÁNSKÝ z ČKD, závod W. Piecka, Dr. František LEHR z Ústavu státní správy, ing. Antonín MYNÁŘ, vedoucí výzkumného úseku Institutu řízení a redaktor Rudého práva Zbyněk MÁLEK.

BARTOŠEK: Redakce Reportéra je jednou z mála redakcí v tomto státě, která se odvažuje hovořit komplexně o samosprávě a navázat dialog s dělníky a pracujícími našich závodů v tomto problému.

Dnešní diskuse by se měla zabývat hlavně teorií samosprávy a zkušeností jiných zemí. Tyto věci jsou známy jen velmi málo intelektuálům. Jsou také zapomenuty v dělnickém prostředí, kde prvky samosprávy v činnosti závodních rad po r. 1945 byly. Měli bychom si ujasnit zásady. Jsme pro zrušení lidského odcizení? Jestliže ano, pak si myslíme, že je nutno jednak provést revoluční změnu charakteru práce v tom smyslu, jak o ní hovoří — na základě Marxe — Richta. Současně však musíme souhlasit s tím, že je nutné usilovat o zrušení státu a politických institucí. Pohybujeme-li se v této obecné rovině, je mezi námi shoda — nebo ne? Je to pozice východisková, na které bychom se měli shodnout.

Měli bychom hlavně diskutovat o místě samosprávy v ČSSR dnes. Každý z nás může do tohoto hledání něco přinést.

Současná situace je charakterizována úvahami o novém politickém systému. Uvažují o něm různé síly v naší společnosti, od komunistů — ať tvůrčích, či přebarvených byrokratů — až po lidi, kteří dlouho žili v podzemí politického myšlení, kteří se nemohli vyjadřovat.

Úvahy o novém politickém systému by měly vycházet z přesné charakteristiky starého systému, který u nás byl. Snad je možno se shodnout, že to byl systém byrokratický. Dle mého názoru v podstatě neměnil postavení člověka ve srovnání s kapitalismem. Jeho

historická tragičnost je právě zde.

Nový politický systém předpokládá občanská práva a svobody, jako je svoboda slova, shromažďování atd., a tedy i pluralitní soustavu politických stran a zájmových organizací, které budou v politické sféře působit.

Je ovšem fakt, že toto u nás už bylo. V období 1945—48, v podstatě na základě uznání socialistických principů, existoval systém, který se podobá pluralitnímu systému, o němž se dnes mluví, včetně toho, že tam byly zastoupeny silné zájmové organizace, například ROH. Státní moc v tomto systému je výsledkem dohod a střetávání sil v této pluralitě.

Komunistická strana, chce-li ve svobodné soutěži obstát, by měla být nejdemokratičtější organizací v naší společnosti. Jestliže KSČ bude usilovat o skutečnou vnitřní demokracii, o skutečnou svobodu svých členů, například o svobodu frakcí, byl by tojev, který ještě v žádném politickém systému v dějinách komunistického hnutí — až na dočasné výjimky — neexistoval.

Třetí částí možného nového politického systému je přímá demokracie výrobců, to je samospráva, která se týká výrobní sféry. Taková samospráva může být nejen hospodářským, ale i významným politickým prvkem v možném politickém systému. Tedy: mohli bychom mít pluralitu politických stran a zájmových organizací, komunistickou stranu jako předobraz skutečné společenské demokracie a samosprávu výrobců jako samostatný politický prvek, který by byl partnerem i „odpůrcem“ státu, jako sílu, která by působila vně sféry dohod nebo střetávání politických a zájmových institucí. Je to ne-reálný sen? Myslím, že je to věc, o které bychom měli velmi vážně uvažovat. **Idea samosprávy by se mohla stát celospolečenským ideálem, prvkem, z něhož by se mohl vyvíjet model uspořádání celé společnosti, demokratické a socialistické společnosti, směřující ke zrušení státu.**

Alle samospráva má v naší dnešní situaci i ekonomický aspekt. Se zavedením tržního hospodářství vzroste odpovědnost a samostatnost podniků. Systém trhu dává manažérům — nebo chcete-li technokratům — velké možnosti. Protiváhou tomu musí být nové možnosti dané celozávodním kolektivům — a ty spočívají hlavně v oblasti demokratické samosprávy výrobců.

Nový systém se vytvoří nikoli v teorii, ale v konfliktech sociální reality. Tuto konfliktnost nelze teď zcela předvídat, jde však o to, aby se v ní uplatňovaly všechny základní síly naší sociální reality. V době, kdy je u nás silné volání po parlamentní demokracii, která zaručuje určitá demokratická pravidla a občanské svobody, vzniká také spousta iluzí o parlamentním systému, který v dějinách zatím všude degeneroval; v této době je nutné, aby stejně silně znělo volání po

demokracii výrobců, po demokratické samosprávě. Naším úkolem je zobecnit minulou dělnickou zkušenost s byrokratismem a navázat s dělnictvem dialog, protože bez síly dělníků v našem státě se antibyrokratická revoluce, o kterou jde, nemůže uskutečnit. Nehle-li se tato základní společenská síla, v podstatě se nic nezmění.

Vnitřní potřeba samosprávy, která je politická i ekonomická — z hlediska marxistů, nemluví o jiných hlediscích — má i vnější aspekt. Jestliže se u nás v dnešní situaci objeví hnutí za dělnické rady či správní rady nebo závodní rady, prostě za samosprávné orgány, je to velmi silný argument o pokračování antikapitalistické revoluce, což je konkrétní odpovědí na kritiky, které nám adresují byrokrati v některých jiných socialistických zemích a kteří se tváří, že jsou revolučnější než my. Můžeme prokazovat, že jsme důslednější revolucionáři než někteří naši kritičtí. Nemáme iluze, že nežijeme ve světě třídně rozporném. Antibyrokratické úsilí, kterým hnutí za samosprávu musí být, poněvadž ničím jiným být nemůže, je prohloubením protikapitalistického boje. Budou-li výrobci v ČSSR skutečnými spoluvlastníky podniků, o což v systému samosprávy jde, nebude stát reprezentován vrstvou nebo skupinami byrokratů, a obavy z vnitřního i vnějšího zvratu ke kapitalismu budou se ukazovat stále zbytečnějšími.

ŠAMALÍK: Je nutno rozlišit teoretické uvažování a praxi. Samospráva jako forma, která určuje politický systém, nepředpokládá strany ani pluralitu politických stran. Je to vlastně teorie, která vznikla v době převládání liberalistické doktriny státu, kdy stát byl považován za cosi negativního a kdy prvky samosprávy byly zanedbatelné. To musíme dnes opustit, to je zřejmě utopie. Nesmíme se domnívat, že samospráva vyřeší politickou problematiku. Jugoslávci se pokoušeli postavit celý politický systém na samosprávě, ovšem situace je taková, že i samospráva předpokládá soutěž politických sil. Proto zdůraznění samosprávné koncepce může také nabýt konzervativní nebo retardáční povahy.

Moje koncepce samosprávy je nejen průmyslová — to je jedna věc, tam můžeme uvažovat, kdy se stává společenské vlastnictví skutečně společenským vlastnictvím. Samospráva tu hraje důležitou roli. Mně však jde zároveň o společenskou samosprávu. Podle Marxovy koncepce samospráva nemůže být konkurentem státní moci, ale jejím výrazem. To bylo řečeno před více než 100 lety. Říci za dnešních podmínek, že samospráva je součástí státní moci — to říkáme o národních výborech — znamená zároveň, že samosprávu etatizujeme, dáváme jí úplně jiný význam, rušíme rozlišení politické a občanské společnosti a samosprávu nebereme jako výraz protietatistických tendencí. Tím, podle mého názoru, všechno degradujeme.

Důležitější než samospráva výrobní je podle mého názoru samospráva společenská. Naše národní výbory jsou orgány státní moci a tam, kde je státní moc, nemůže, podle mého názoru, existovat samospráva. Samospráva má být výrazem občanské společnosti, má být naprosto nezávislá na státní moci, což vyžaduje řadu formálních právních úprav.

Pokud jde o sféru výroby, naráží podle mého názoru koncepce samosprávy na koncepci manažerskou. Jde o to, zda průmysl je vysloveně věc technologické kázně, anebo zda se tam mohou objevovat momenty demokracie. Řečeno v obecné poloze — zda problém svobody je univerzální, anebo zda problém rovnosti se může stát něčím, co modifikuje problematiku svobody.

Mnozí autoři tvrdí, že moderní demokracie, která se opírá pouze o občanské svobody, nemůže být atraktivní. Atraktivní může být pouze demokracie, jež zasahuje hospodářskou sféru a vnáší tam moment rovnosti.

Navíc ještě je třeba říci, že ve sféře samosprávy socialistické země jsou pozadu za nejnadvýšejšími kapitalistickými zeměmi. Lze sice říci, že v kapitalistických zemích je to pseudosamospráva, jak napsal dr. Knapp v Právniku. Avšak i tato pseudosamospráva je hlubší než to, co existuje v našich podnicích. Samosprávu jako činitele zvýšené produktivity práce objevily nejnadvýšejší kapitalistické podniky.

Naše zaozlost způsobuje, že technické momenty ve výrobě nechápeme jako činitele růstu produktivity práce, ale jako zbytečný přepych. Naši technokrati, protože nefungují ještě ve vyspělých technických podmínkách, berou demokracii jako překážku, nikoli jako činitele rozvoje produktivity práce. Tím chci říci, že problém, o kterém hovoříme, je především problém rozvoje techniky. Na to byl u nás nejlepší asi Bata. Donutit technokraty k demokratismu, posunout hranici technického vzestupu, kde musí začít uvažovat, že technika o sobě ještě nic není, že teprve člověk a jeho iniciativa se stává něčím významným — to teprve bude znamenat pokrok. Ovšem, kdo k tomu u nás může dojít v té primitivnosti, ve které jsme? Za daného stavu celá technokratická inteligence není činitelem demokratizace, neboť volá spíše po kázní, ani nedostatku kázně je způsoben tím, že žijeme v technicky mizerných podmínkách.

Získat technickou inteligenci pro samosprávu lze jen tak, že ona pochopí, že v naší době není samospráva jen demokratizačním činitelem, ale kramářsky řečeno, činitelem zvyšování produktivity práce. Je srovnání nákladů a zisku, srovnání nadvýše a svobody, rovnocenné? Podle mého názoru je v dnešních podmínkách problém v tom, abychom ukázali, že srovnání nákladů — zisk, svoboda — nadvýše jsou rovnocenné pojmy. Američané prokázali experimentálně, že různé typy řízení mají různou efektivitu a že

samospráva ji zvyšuje. V našich podnicích dosahuje lepších výsledků autokratický režim, protože podniky nejsou na úrovni moderního průmyslu.

SLÁNSKÝ: Rozpor je tu do určité míry zdánlivý. Trochu nesprávně je postavena otázka, že by naši technokrati byli proti samosprávě. Je nutno si uvědomit postavení technokratů na Západě a u nás. Na Západě jsou ekonomicky a mocensky silnější vůči kolektivu zaměstnanců . . .

ŠAMALÍK: Západní technokrat má v odborech rovnocenného partnera, neboť odbory mají za sebou zázemí celé vědy.

SLÁNSKÝ: Mají však v podstatě silnější postavení vůči odborům, než má náš technokrat. Ten se v dané fázi cítí ve slabším postavení. Není si svým postavením jist. Nemůže technokraticky a racionálně uvažovat. Omezuje ho také dosavadní systém stranického řízení. Z druhé strany má omezen prostor zásahy státu a vyšších hospodářských jednotek.

Kdyby náš technokrat měl přesně vymezenou oblast činnosti, za kterou by odpovídal přesně vymezenému činiteli, v tomto případě samosprávě, a samospráva měla přesně vymezenou oblast, kde by zase ona byla autonomní a odpovědná sama sobě za výsledky, pak by zmizely obavy našich technokratů o své postavení a jejich obavy ze samosprávy. Samospráva z hlediska dělníků není nic nového, co by u nás bylo plně neznámé. Co se v závodech zjišťuje a co se velice tvrdě kritizuje, aniž si lidé uvědomují dosah tohoto faktu: že strana mluví do výroby. Z faktu, které jsou na našich závodech zcela objektivně sociologickým průzkumem zjištěny, vyplývá, že právě toto zasahování odborových a stranických organizací je výrazem snah kolektivů závodů o samosprávu a ovlivňování výroby. Protože nejsou přesně stanoveny meze, určené racionálně státní sférou, protože chybí nedotknutelnost nezbytných technických funkcí spojených s průběhem výrobního procesu a neexistuje přesné vymezení demokratických funkcí kolektivu v této sféře, mají technokrati strach ze samosprávy. Dnes by velice uvítali, kdyby v dostatečně širokém rozsahu byla pevně vymezena jejich práva, protože jich mají málo. V našich podmínkách je feditel chudák, jemu do toho mluví kdekdo zvenku, kdekdo z podniku, stranické i odborové organizace. Z tohoto hlediska by uvítal vymezení a možná i omezení svých teoretických práv jen kdyby věděl, že nějaká skutečná práva vůbec má.

LEHR: Ředitel je ochoten akceptovat dosavadní stav pouze za podmínky, že nemá žádnou hospodářskou odpovědnost. Kdyby jí ještě měl, tak by všechny feditely, i nejschopnější, museli prohlásit za bláznů, že jsou za těchto podmínek ochotni to dělat.

SLÁNSKÝ: U nás hospodářskou odpovědnost nemá nikdo, ani stát, ani feditel, ani pracující.

LEHR: Bylo řečeno, že ředitel je chudák. Je pouze poloviční chudák, protože nemá de facto hospodářskou odpovědnost.

ŠAMALÍK: Moderní autoři říkají, že manažerský systém řízení ekonomiky je vynikající, ale zároveň má určité slabiny proti předchozímu systému, neboť nemůže učinit takové rozhodnutí, jímž by riskoval celý podnik. V dřívějším systému se soukromý podnikatel rozhodoval i tak, že vsadil třeba všechno na jednu kartu, mohl tak všechno ztratit, ale mohl také všechno získat. Celá námitka moderní literatury vůči manažerskému systému spočívá v tom, že tento systém nemá dostatečný akční rádius. Když to ovšem srovnáme se socialistickým systémem, je manažér jako Napoleon u Slavkova. Náš ředitel není ani desátinik.

Máme-li někomu dát prostor pro rozhodování, musíme mu dát prostor, v němž je „neodpovědný“. My jsme celý systém budovali na tom, že je odpovědný za každou maličkost. Proto celý průmysl nemohl být ničím víc než prodloužením nejvyšších orgánů. Podniky nebyly samostatné, ale jakmile jim dáme samostatnost, začíná tentýž problém, který se objevil v Polsku v roce 1956. Každý ředitel říká: Co mám z toho, jestliže jsem ředitel, když mám k dispozici pouze X Kčs? Nevím, kolik korun to bylo u nás. Všechno, co překročilo tuto částku, muselo být potvrzeno vyšším orgánem. Nyní se decentralizuje a ředitel se stává šéfem fabriky. Ozve se hlas: Ruší se centrální despotismus — má se však zakládat despotismus u podniku? Pravomoc centra přejde na ředitele. Není špatné jen to, že despotismus existoval v centrálním řízení. Není pokrok v tom, že se ředitel fabriky vymaní z despotického řízení, pokud sám zůstane despotou. Pokrok začne teprve tehdy, když tento místní „despota“ bude podřízen demokratickým principům. To je problém samosprávy: zda ředitel je malý feudální šéf nebo malý stát ve státě jako v liberalismu, anebo zda je podřízen určitému kolektivu, který ho podrobuje nějakým pravidlům.

V nové ekonomické soustavě odmítáme direktivní řízení a přijímáme princip trhu. Odmítáme direktivní řízení, přijímáme decentralizaci. Jenže dál jsme nedošli. Je-li despotou ministerstvo nebo ředitel fabriky, tím se moc nemění. Dokonce malý místní despota je horší než centrální. Jakmile začínáme decentralizaci, pak se samospráva stává nesmírně nálehavou. Ředitel nesmí být jediným odpovědným vedoucím, ale musí být vykonavatelem vůle kolektivu, a tomu kolektivu také nějak odpovídat. Jinak jsme přeměnili jeden despotický systém v několik tisíc despotických jednotek. To musíme vyloučit. Jde nám o skutečnou asociaci svobodných lidí, jejichž šéf je sice ostatním nadřazen, ale také podřízen.

Marx a Bakunin říkají, že ekonomika vyžaduje ekonomickou centralizaci, což pak Bakunin doplňuje:

Jakmile přijmeme princip ekonomické centralizace, přijímáme zároveň princip politické centralizace, tj. přijímáme systém despotismu. Podle mého názoru lze vypracovat ekonomický systém tak, že zachováme, pokud jde o celkové řízení hospodářství, v řízení věcí centralistický a racionalistický systém a zároveň zajistíme i demokracii. Avšak základní otázkou dneška je otázka, zda demokracie je vůbec možná v moderním světě. Demokracie předpokládá egalitářství, zatímco vyvyspělá společnost předpokládá elitářství, výběr podle požadavků společnosti. Tyto dva principy jsou v rozporu. Demokracie se musí podřítit nevyhnutelným podmínkám. Podle mého názoru je tu základní problém: Může existovat demokracie v souladu s těmi potřebami elitářského řízení společnosti, může být demokracie odborná? Jestliže nevyřešíme základní otázku, zda demokracie je s to opravdu se zabývat všemi složitými problémy dnešní společnosti, tj. zajištěním kázně, jakou potřebujeme, problémem koordinace a synchronizace, jež potřebujeme, pak je v sázce budoucnost společnosti vůbec. To jsou prvotně problémy a na tomto základě musíme uvažovat, zda samospráva a demokracie mohou tyto věci řešit.

V tomto smyslu bych viděl ten cíl, tu nutnost dosáhnout toho, čemu říkáme samospráva. Možná obecně, ale v té ideální formě samosprávy nebo té soustavy bych právě viděl spojení.

MÁLEK: Soudruh Bartošek mluvil o samosprávě jako o ideálu společenského uspořádání. Já bych šel dále a nazval bych ji nutností. O politice se říká, že je uměním možného.

Vrátil jsem se dnes z Jugoslávie, a to je věc, která celou tuto zemi eminentně zajímá: jak praxi samosprávy realizovat, aby se zbavila vulgárnosti, která tam je, konkrétně v závodech, když mluvíme o demokratické samosprávě, jak dosáhnout toho, aby odborné služby byly začleněny do samosprávy, aby mohly efektivně a na základě demokratických principů zúčastnit se soustavy samosprávy.

Abych dokázal tu, co jsem říkal, že samospráva je nutností, vidím dnešní situaci v tom, že po lednu se strana stáhla ze starých byrokratických a estetických pozic. Vzniklo tím podle mého názoru určité vakuum. Myslím, že jedině samospráva je schopna toto vakuum naplnit, protože to je otázka moci. Centralizovanou moc jsme měli. Alternativu vidím v samosprávě.

ŠAMALÍK: Samospráva nemůže být partnerem politických stran.

BARTOŠEK: Když tady bude pět tisíc dělnických rad, které nebudou jenom hospodářskou silou, ale i politickou, protože budou vyjadřovat mínění závodních kolektivů ...

SLÁNSKÝ: Strana, protože je jedinou vládnoucí stranou, má prostřednictvím státu možnost pronikat

až do toho nejposlednějšího prvku. Tím, že samo-
správa omezí působnost. . .

ŠAMALÍK: Kdybys měl dokázat, že samospráva o-
mezi politickou stranu, dá ti to mnoho bezesných
nocí, protože neomezí; protože samospráva neexistu-
je a strana existuje.

MÁLEK: Myslím, že není třeba se dohadovat, že
strana v minulém období nahrazovala třídu.

LEHR: Nebo chtěla nahrazovat, bylo to zbožné přá-
ní.

MÁLEK: Mocensky, fakticky ano.

LEHR: Říkejme tomu jakkoli, bylo to zbožné přání.

MÁLEK: To není její funkce.

LEHR: To bylo v programu vždycky . . . že strana je
jediným reprezentantem dělnické třídy.

MYNÁŘ: Mám pocit — a měl jsem ho zvláště tíživě
v kapitalistické cizině — že nám chybí moderní teorie
socialismu. Pokud čerpáme dnes jen z toho, co bylo
řečeno hodně dávno, nemůžeme postihnout naši situ-
aci a přispět k jejímu řešení. Především se mi zdá, že
by se mělo uvážít, zda je vhodné vyrukovat na veřej-
nost s výzvou, aby došlo k zakládání dělnických rad.
To bych nepovažoval za šťastné řešení, a to z toho
jednoduchého důvodu, že dnes je tendence uposlech-
nout jakékoli výzvy, která se zdá být revoluční a která
zdánlivě něco slibuje. Je však nutno rozpoznat, co je
za dané situace politicky líbivé a co je skutečně v zá-
jmu našich pracujících.

Dnes jde o to, jak zajistit, aby naše národní hospo-
dářství bylo prosperujícím národním hospodářstvím.
Nejsem přesvědčen o tom, že dělnické rady s plnou
řídící pravomocí jsou tou cestou, která by vedla
k prosperujícímu národnímu hospodářství.

Týká se to otázky moci — plně s tím souhlasím.
Otázka zní: je demokratická struktura v politické o-
blasti? Jsem toho názoru, že ne. Kdybychom měli jít
cestou voleb reprezentantů, kteří budou řídit naše
podniky — a především mám na mysli naše velkopod-
niky — nemůžeme se dostat na světovou úroveň, resp.
do situace, kdy bychom byli schopni konkurovat ci-
zím, zejména vyspělým kapitalistickým podnikům na
světových trzích.

Když totiž srovnáme náš vývoj od roku 1945 a
podrobně analýze, čeho jsme mohli dosáhnout a
čeho jsme fakticky dosáhli v národním hospodářství,
není bilance pro nás dobrá. Myslím, že není nutné to
podrobně rozebírat. Stačí srovnat např. některé údaje
o rozvoji hospodářství soudobého Rakouska jako ze-
mě, která v kapitalistickém světě představuje průměr,
s rozvojem v Československu. Už toto srovnání uka-
zuje, že máme mnoho a mnoho co dohánět.

Dnes zejména ve vyspělých kapitalistických zemích
soutěží jednotlivé firmy kvalitou řídicí práce, ú-
rovní řízení. Domnívám se, že to, čeho jsme v našem
hospodářství svědky od roku 1945, je kromě jiného

také výsledkem diletantismu v řízení. To je např. i vliv
stranických orgánů při obsazování vedoucích hospo-
dářských míst, to je i určitý vliv odborů (i když relativ-
ně slabý), to je stav, kdy vedoucí hospodářský pracov-
ník je ve skutečnosti determinován tolika faktory, že
jeho rozhodovací pravomoc je minimální, to je i otáz-
ka připravenosti vedoucích pracovníků k výkonu ří-
dicí funkce, která je někdy podprůměrná. Soudím, že
je v zájmu našich pracujících nikoliv prohloubit dilet-
antství v řízení, ale naopak opositit řízení od diletan-
tismu.

Nelze tvrdit, že obecně existuje byrokratizace řízení
zaviněná řídicími pracovníky v podnicích. Byrokrati-
zace řízení měla své kořeny nahoře, v centru — v sys-
tému řízení národního hospodářství. Pokud mluví-
me o rozložení odpovědnosti, tato odpovědnost byla
rozložena v podstatě jinak, než tu bylo řečeno. Pokud
došlo k uplatňování odpovědnosti, k tomu docházelo
skutečně jen dole. Ovšem čím větší pravomoc je sou-
středěna do centra, tím větší je také odpovědnost
centra. Tato odpovědnost fakticky nebyla nikdy ni-
kým uplatňována.

Chceme-li se dopracovat toho, aby naše řízení mělo
dobrou úroveň, nemůžeme obnovovat revoluční tra-
dice dělnických nebo závodních rad. To je forma,
která je vhodná v etapě, kdy dochází k uchopení mo-
ci, ale není to forma vhodná pro současnou etapu, kdy
jde o to, jak zkvalitnit řízení našeho národního hos-
podářství a dopracovat se k jeho prosperitě.

BARTOŠEK: Jakými cestami?

MYNÁŘ: Domnívám se, že pokud jde o formu ří-
dicího podnikatelského orgánu, není možno nadále
vystačit s řízením, které formálně prováděli u nás ve
většině případů jednotlivci. Bude nutné, aby to byl
kolektivní orgán. Otázka je, jaký orgán to má být.
Teoreticky může být uvažována dělnická rada jako
volený orgán pracujících podniku, nebo to může být
orgán smíšený, kde by byli zástupci manažerů, za-
městnanců, i zástupců státu, případně zástupci odbo-
rového hnutí, stranických orgánů apod. A konečně to
může být orgán manažerský, to znamená orgán, se-
stavený z pracovníků, kteří jsou vyškoleni v otázkách
řízení, kteří prokazatelně jsou kvalifikováni k tomu,
aby mohli řídit podnikatelské soustavy.

Při existenci manažerského orgánu by bylo účelné
ustavit v podnicích dozorčí orgán, volený z řad pra-
cujících podnikatelské soustavy, ovšem nikoliv jako
orgán řídicí, nýbrž jako orgán vybavený přesně vyme-
zenou pravomocí a působností, v podstatě jako orgán
kontrolní. Náplň činnosti dozorčích orgánů by muse-
la být přesně stanovená z tohoto hlediska, co taková-
to demokraticky volená jednotka je schopna objektiv-
ně posoudit, kriticky zhodnotit a rozhodnout.

SLÁNSKÝ: Mluvil jste o tom, že moderní řízení vy-
žaduje kvalitní řízení, že nemůžeme vystačit s dosa-

vadními formami. Ale neodpověděl jste podle mého názoru na jednu důležitou otázku, která leží v podtextu diskusí o samosprávě: kdo posuzuje a z jakého hlediska se posuzuje kvalita řízení? Musí být zřejmě nějaká měřitelná hodnota, kterou však je nutno také posuzovat z hlediska něčích zájmů. Rozhodně kvalita řízení posuzována z hlediska zájmu státu a z hlediska zájmu zaměstnanců podniku se bude jevit jinak. Co tedy je kritériem: požadavky, které vytyčí nějaký byrokratický orgán, nebo co požadují občané tohoto státu?

BARTOŠEK: Pak může jít o to, že místo Novotného bude určovat ředitele třeba Šik. Podstata systému se tím vůbec nemění.

ŠAMALÍK: Proč se však v nejspolehlivějších podnicích jako princip zvyšování efektivity práce uplatňují metody pseudosamosprávy?

LEHR: Mohl byste stručně zpřesnit, v čem vidíte pojem pseudosamosprávy?

ŠAMALÍK: Pracovní kolektivy dostávají cílové úkoly a všechno ostatní závisí nikoli na manažerech, ale na nich. Není to samospráva v pravém smyslu slova, jak o ní zde hovoříme. My mluvíme o demokratizaci podniku. Je to daleko efektivnější než systém přímého řízení a přímé kontroly. Zkušenosti nejmodernějších kapitalistických podniků jsou v rozporu s tím, co říká soudruh Mynář. Baťův koncern patřil k nejmodernějším, ba dokonce modernějším než tehdy americké podniky. My jsme ho určitým způsobem zničili.

MYNÁŘ: K otázce kritérií: platí-li například, že jsme-li nemocní, jdeme k lékaři, který je na základě své kvalifikace oprávněn nás ošetřovat, platí-li, že občan musí složit zkoušku, aby byl oprávněn řídit vozidlo, mělo by platit, aby každý občan, který řídí podnik, zejména průmyslový, byl také vybaven přiměřenou a ověřenou kvalifikací a aby si tuto kvalifikaci musil pravidelně obnovovat, jako tomu je u doškolování lékařů. Vylučují diletské řízení příznačné pro situaci mnohých podniků v průběhu uplynulých 20 let. Druhá otázka je, kdo by tyto lidi vybíral a jak. Domnívám se, že by bylo užitečné uvažovat také o formě konkursů: Představují si hospodářskou sféru jako sféru markantně oddělenou od sféry státní, jako sféru, která je vázána množstvím determinantů, které jí nutí pracovat efektivně. Determinanty by měl představovat především fungující rovnovážný trh, dále hledisko kalkulační, tj. v dlouhodobém vyjádření poměr výnosů a nákladů. Dalšími determinanty jsou státní hospodářská politika, opatření státu na ochranu společenských a veřejných zájmů, ať už místních či celostátních, vyjádřených v platném právním řádu. To znamená, že v rozhodovacím procesu podnikatelského orgánu je řada determinantů i řada kritérií, kterými lze posuzovat kvalitu řízení.

Je otázka, kdo by ustavoval do funkcí členy manažerského orgánu. To přenechávám další diskusii. K tomu by mělo docházet demokratickou cestou. Není mi jasné, který orgán by měl na základě konkursu rozhodovat. Druhým, velmi významným problémem je, že bychom se měli snažit, podobně jako se o to snaží kapitalisté, stabilizovat řídicí kádry. Nemůžeme porovnávat podnikatelské orgány s parlamentem, kde se lidé mohou v určitém volebním období střídát. Měli bychom mít zájem, aby ředitel či náměstek ve funkci setrval, pokud je schopen plnit ji dobře.

Ve spojitosti s úvahami o tzv. samosprávě musíme uvažovat o dvoji poloze zaměstnance. Je jednak ideálním spoluvlastníkem, jednak zaměstnancem, který nabízí práci a chce za ni přiměřenou odměnu. Tam hraje roli jeho individuální zájem. Může se dostávat do konfliktů jak ve vztahu k zaměstnancům, tak vůči vedoucím i vůči podniku jako celku. U samosprávy s plnou řídicí pravomocí by bylo nebezpečné, že se v ní budou prosazovat krátkodobé zájmy nad dlouhodobými. Tam, kde je třeba uplatňovat zájmy u zaměstnanců — bez ní nelze vyrábět — tam by mohlo docházet ke konfliktům.

ŠAMALÍK: Proč v Anglii a USA je zároveň maximum průmyslové kázně?

MYNÁŘ: U nás je v současné době mnoho obtíží. První je, že nemáme řídicí kádry, které by byly připraveny na skutečné podnikání. Ty byly zvyklé většinou jen poslouchat rozkazy a direktivy, nebo se jim obrátě vyhnout. Nebyla to despotie, byl to často spíše stav oboustranné neodpovědnosti jak ze strany centra, tak ze strany těch, kteří příkazy měli plnit.

Dalším problémem je mentalita našich pracujících, která obecně není dobrá. Jsme v tomto smyslu nemocným lidem, neboť vztah k práci, disciplíně, odpovědnosti atd., není dobrý. Kdyby ať dělník, či příslušník inteligence přišel dnes do kapitalistického podniku, měl by často co dělat, aby se s dnešním poměrem k práci dobře užíval. Pokud soudruh Šamalík mluvil o samosprávě v kapitalistických podnicích, je to typický příklad pseudosamosprávy. Je to samospráva při typicky byrokratické struktuře řízení, kdy moc vychází shora, nikoli zdola. Je to samospráva založená na určité motivaci, zejména na hmotné zainteresovanosti v kapitalistických podmínkách. Četl jsem literaturu, kde se uvádí, že Baťa byl nejuspěšnějším podnikatelem v kapitalistické éře do roku 1938. Tomáše Baťu je v tomto směru třeba „rehabilitovat“. Příznačné je, že jeho samospráva byla založena na autoritě manažerů a jejich přísné odpovědnosti.

Když se mluvilo o vztahu elity a egality, domnívám se, že v hospodářské oblasti musíme u nás sázet na elitu.

Nebudeme-li mít „know how“, nebude nám mnoho platné, že „dělník má zlaté ruce“. Nedáme-li skutečně

inteligenci úlohu, která jí ve společnosti patří, nedokážeme zvýšit prosperitu našeho hospodářství.

SLÁNSKÝ: Otázka kritérií je špatně pochopena. Jde o to, kdo určí hlavní kritérium podnikání, podle něhož budeme posuzovat vůbec jak kvalitu práce ředitelů, tak efektivnost podnikání atd. V kapitalistické společnosti je hlavní kritériem zisk, srovnání nákladů. U nás jsme tvrdili, že hlavním kritériem je zájem státu jako kolektivního vlastníka. Stát jako kolektivní vlastník vytvořoval kritéria a hodnotil. Praxe ukázala, že stát toto kritérium není vůbec schopen vytyčit a hodnotit. Je otázka, kdo tedy bude posuzovat a kde budou ta kritéria efektivnosti? Zda budou vycházet ze zájmu státu jako kolektivního vlastníka, nebo samosprávy jako správce vlastnictví.

To je základní otázka. Jestliže totiž vyjdu z toho, že to nemůže být stát, nedominám se, že to může být nějaký hybridní organismus ve smyslu toho, jak je to řečeno v akčním programu, protože tam je to definováno tak, že konečnou z toho zase vyjde stát, protože dvě třetiny té pravomoci jsou jeho, a proto stát hodnotí, dosazuje ředitele, stanoví kritéria podnikání atd. Je-li tomu tak, pak musíme přejít k druhé krajnosti a říci, že to je společenství výrobců v daném podniku; čili kritéria stanoví toto společenství. Stát je také samozřejmě ovlivňuje zákony, nařízeními, vyhláškami o daních, o pravomocích apod., ale kritéria pro činnost konkrétního podniku v rámci obecně stanovených podmínek může určovat zřejmě jen kolektivní vlastník. V tom vidím ten rozpor. Musí být samozřejmě přísně oddělena sféra práv vyplývajících z vlastnictví a sféra manažerského řízení.

LEHR: Máme znárodněné výrobní prostředky. Jednoho dne se však zeptáme, proč vlastně pracujeme, k čemu to vlastně je. To se ptáme před Marxem, po Marxovi a ptáme se po lednovém zasedání ÚV. To je věčná otázka, která zřejmě vůbec nesouvisí s vlastnictvím výrobních prostředků.

Hospodářským subjektem není jen kolektiv výrobců, což je de facto národní podnik, ale zrovna takovým hospodářským subjektem je rodina jako základní hospodářská jednotka, z níž jeden nebo dva členové jdou do výrobního procesu, aby si odtud přinesli rodinný důchod jako podíl na důchodu podnikovém. Najednou zjišťujeme, že se dostáváme do vyloučené konfliktní situací, protože docházíme k závěru, že problém rozdělování podnikového důchodu, tj. de facto hrubého důchodu (protože jde nejen o rozdělování mezi pracovníky, ale také o rozdělování mezi stát) existoval před znárodněním výrobních prostředků stejně jako po něm, že na tomto problému se nezměnilo nic.

Zjišťujeme, že jinak myslí hospodářsky, čili jinak se dívá na věc a na hospodářské zájmy týž pracovník, když sedí ve funkci podnikatele jako ředitel, a jině

zájmy má jako zaměstnanec, jako představitel té druhé hospodářské jednotky, rodiny. Můžeme to formulovat zdánlivě absurdně tak, že pracovník, který jde do výrobního procesu jako živitel rodiny a představitel základní hospodářské jednotky státu (a to je vždycyky rodina), má eminentní zájem, aby za co nejméně práce si přinesl relativně největší podíl na důchodu. A opačný zájem má jako podnikatel, jemuž musí jít o to, aby co nejpohodlněji vyrobil a co nejdráže prodal.

Z toho vyplývá, že se vůbec nic nezměnilo na tom, jestli jsme znárodnili nebo neznárodnili výrobní prostředky, že konfliktní hospodářské zájmy tady byly, jsou a budou, dokud připustíme individualitu jednotlivce, dokud připustíme jeho právní a hospodářskou subjektivitu, protože toto připsání individuality zájmů je de facto zdrojem konfliktních hospodářských situací

Teď musím přejít na to, co jste správně uvedli jako mentalitu našeho lidu. Říkám, že máme zmatené názory a že nevíme, co bychom vlastně měli chtít. Ty zmatené názory spočívají v tom, že jsme vytvořili jistotu politickou a hospodářskou soustavu, která platila do konce roku 1967, a že se ukázalo, že mentalita našeho národa, nám všem jako subjektům, tato hospodářská a politická soustava nevyhovuje. Z jakých důvodů, nechme stranou. Ale to je snad přičina, proč došlo k zvratu, proč došlo k lednovému zasedání ÚV a proč uvažujeme o tom, že by se měla vytvořit jiná politická a hospodářská soustava. Nechme zatím politickou soustavu stranou, to bychom utekli od samosprávy příliš daleko, zůstaňme u sféry hospodářské.

Co to znamená, že každé hospodářství musí být řízeno určitými pravidly? Tato pravidla summa summarum nejsou nic jiného, než vytvoření hospodářské soustavy. V otázce vytvoření hospodářské soustavy je rozhodujícím momentem, do jaké míry připustíme v hospodářské sféře miru individualismu, individuálních subjektivních zájmů každého hospodářského subjektu, to jest jednotlivce jako reprezentanta rodiny, to jest podniku jako reprezentanta podnikatelské aktivity. Z tohoto rozporu okamžitě vzniká shluk konfliktních hospodářských zájmů.

Eminentním hospodářským zájmem rodiny jako základní hospodářské jednotky ve státě není a nemůže být nic jiného než otázka životní úrovně. Nevím, proč kdo z vás chodí dělat, já osobně chodím dělat proto, abych měl slušnou životní úroveň, abych se za svůj podíl na podnikovém důchodu, tj. za svůj výdělek, podílel prostřednictvím peněžního hospodářství, čili prostřednictvím cen, na národním produktu, což česky řečeno znamená, abych si za svůj výdělek koupil takové množství zboží a v takovém sortimentu, které bych mohl považovat za slušnou životní úroveň. Ale jak? V relaci k někomu. Nebudou přece srovnávat jako to dělal A. Novotný životní úroveň československého lidu v roce 1967 s životní úrovní československého

lidu v roce 1925 nebo za Marie Terezie. Vždyť od Marie Terezie a od roku 1925 ten skok v technice a v životní úrovni ve světě šel někam kupředu! To znamená, že musím životní úroveň jako představitel rodiny posuzovat v relaci k někomu v současné době, to znamená, že se budu srovnávat s občany států kolem sebe. A teď s tím vědomím jdu pracovat, čili jdu do výrobního procesu. Teď mi nejde a nemůže jít o míru demokratizace nebo demokracie uvnitř podniku, nýbrž mně musí jít o to, abych měl nějaké rovné ekonomické podmínky, čili abych měl možnost nějaké hospodářské soutěže, aby mi zitra někdo nešlápl na krk z kádrových důvodů, pozítří abych nebyl vyřizen, že třeba vypracuji inovační program, který přinese podniku miliónovou úsporu, a že o to nebude mít nikdo zájem, protože ta miliónová úspora v podniku dnes nikoho nezajímá a je naopak považována dnešními „podnikateli“ či „manažery“ za osobní obtěžování. Tak vypadá situace, k tomu mohu dát vlastní písemné doklady.

Tady potřebuji mít rovné podmínky, to znamená, že přijdu s něčím, co hospodářským zájmům společnosti vyhovuje, aby to také muselo vyhovovat podnikatelským kádrům bez ohledu na to, kdo je vybírá a podle jakého klíče je vybírá. Tento moment tady nebude dříve, dokud podnikatelské kádry nebudou vystaveny nejostřejší konkurenci uvnitř a zejména zvenčí. Dříve z toho nebude východisko.

Protože dnešní „manažeři“ nedovedou nic jiného než natahovat dlaň vůči státní pokladně.

Za druhé potřebuji mít možnost rovné soutěže bez ohledu na kádrové důvody. Otázku vlastní účasti na řízení podniku z titulu ideálního spoluvlastníka výrobních prostředků, věšte mi, považují za hodně nepraktickou a tolik mě nezajímá. Podle názoru některých národohospodářů nejen jsem, ale i nadále bych měl být ideálním spoluvlastníkem Východoslovenských železáren. Mnohokrát děkuji za toto blaho, za tuto vymoženost, kterou mi dopřál tento systém, protože v tom nevidím pro vlastní osobu nic praktického. Dokonce v tom vidím značné nebezpečí pro svou životní úroveň, protože nevím, co se tam děje, a zejména proto, že na dění jsem nikdy neměl a nebudu mít žádný vliv.

Mluvili jste o Baťovi a o mife vnitropodnikové demokracie v jeho podnicích a závodech. Mně však leží na srdci především moje životní úroveň. Tedy i míru vnitropodnikové demokracie posuzuji v relaci k dosažené životní úrovni z hlediska mého i z hlediska ostatních zaměstnanců podniku. Z tohoto hlediska se dívám na rozsah svého eventuálního práva, které budu mít na volbu ředitele.

SLÁNSKÝ: Relace míry vlivu na volbu podnikatelských orgánů se bude pod tlakem příštích let měnit. Budeme hledat nejhodnější formu. Určitě ji ze začát-

ku nenajdeme, ale důležité je, aby formy vedly k tomu, abychom postupně na vedoucích místech měli takové kádry, jaké bychom z hospodářského hlediska potřebovali. Některé můžeme získat kádrovými změnami, některým budeme musít dát deset let, ba i více, aby se to naučily. Dáme-li je na tato místa, budeme musít hledět, aby tam dobrovolně vydržely. Nesmíme zapominat, že budou mít právo dobrovolně se tohoto danajského daru vzdát. Budeme-li chtít mít výsledky, budeme musít těmto kádrům dát veškeré podmínky, především čas, aby něco dokázaly. Nebudeme smět jim do jejich podnikatelské činnosti mluvit. Vymoženost socialismu se koncentruje do jediné otázky — do způsobu rozdělování národního důchodu; za dvacet let jsme zaplatili velkou cenu, abychom měli nějaký vliv na rozdělování někdejšího soukromého podnikatelského zisku. Avšak tento vliv nesmí zpětně zasahovat do řízení podniku, do manažerské práce, do výsoké odborné podnikatelské činnosti, neboť jinak úplně potíráme dělbu práce, bez níž racionalizace v moderní ekonomice je pojmově nemyslitelná.

ŠAMALÍK: Lze se domnívat, že odbory představují určitý laický element. Odpovídá to našim poměrům, ale nikoli americkým. Americké odbory jsou na stejné úrovni jako manažerské řízení. Přesně znají strukturu podniku, jeho možnosti atd. Používají expertů z universit, jednají s vedením podniku s přesnou znalostí podniku a jeho tržních možností. A hrozí, z tohoto hlediska vůbec nejde o to, že se proti nějaké odbornosti používá čistě neodborného nátlaku. Často uvažujeme v taylorovských rozměrech a říkáme, že racionální řízení je odborné a všechno ostatní je neodbornost. Naše odbory jsme ponížili. Jakmile jim dáme možnosti, jsou s to být stejně odborné jako vedení podniků. Pokládám za despotické jak vedení podniků, tak vedení odborů. Je to střetnutí dvou sil. Jiná věc je samospráva. Řekl jsem, že si nejsem jist, zda samospráva může být nositelem odbornosti. O tom se lze přít. Jestliže ovšem připustím, že jmenování ve sféře elitářsko-manažerského řízení může zajišťovat kvalitu, nemám důvod se domnívat, že demokratická cesta ustavování orgánů může být horší. Mohu si myslet, že touto cestou mohu zajistit efektivnost podniku tím spíše, že nejprimitivnější kapitalistické podniky jsou despotické, zatímco nejmodernější jsou ve sféře „human relations“ spíše demokratické. Naše averze vůči samosprávě jsou spíše neseny primitivností našich východisek než moderností. To dokazuje Ford, General Motors, Olivetti atd.

Naše podmínky závodního stravování atd. jsou pod veškerou úroveň. Kterýkoli kapitalistický podnik dělá v této sféře daleko víc a z hlediska našich technokratických úvah plynává prostředky. Oni na základě skutečně racionálnější kapitalistické kalkulace docházejí k tomu, že toto plýtvání je pro ně prospěšné.

Jinak řečeno, domnívám se, že moderní kapitalismus nám ukazuje, že socialismus je ve špatném stavu, jak jsme o tom hovořili, ne proto, že je socialismem, ale že nemá ještě možnosti si dovolit, aby dělal to, co mohou dělat moderní kapitalistické podniky.

LEHR: Čili nemá prostředky.

ŠAMALÍK: Každý historik americké ekonomiky říká, že vysoká produktivita práce v americkém průmyslu vznikla z nedostatku pracovních sil. Nutnost vysokých mezd vyvolala vysokou techniku. Naopak v zemích, které měly možnost platit nízké mzdy, kde byla spousta — jak říká Gramsci — iracionálních demografických složek, došlo k tomu, že se moderní průmysl nerozvíjel. Ovšem my říkáme — říkájí to učitelé Vysoké školy ekonomické — že musíme odmítnout všechny snahy dělníků, kteří vytyčují různé mzdové požadavky. Odbory, které přijmou stanoviska vládního programu a Vysoké školy ekonomické, přestanou být odbory, neboť uznávají, že bida je náš přirozený stav. My se této bídě přizpůsobujeme, neklademe žádné požadavky, čímž zároveň všem, co řídí hospodářství, dáváme satisfakci pro situaci, která je.

To, co zde zastává soudruh Mynář, je podle mého oficiální stanovisko, které všichni známe. Kdybychom se podle něho řídili, ničeho nedocílíme. Proti tomuto stanovisku musíme klást „maximální“ požadavky. Není úkolem odborů, aby říkaly dělníkům: To nechtějte, náš stát je v bídě. To není úkolem odborů, to je věc vlády a jiných, aby řekli: my to nemůžeme dělat. My stále uvažujeme z hlediska někoho, kdo stojí nad vším, na nějakém trůně, a manipuluje celkem. Co je odborům po tom? Nezávisle na tom, jestli to můžeme splnit, nebo ne. Abych uvedl příklad z našeho oboru — jsem právník: soudce vynáší rozsudek o bytu. Nevynes rozsudek, neboť nemůže dát příkaz k vyklizení bytu, není-li byt náhradní. Co je však soudci po tom, že je mizerná bytová situace? Má se řídit jediné formálním právem, nic jiného ho nemá zajímat. To je věc jiných, kteří mají tyto věci zajistit.

A zrovna tak se my nemůžeme zabývat tím, co je úkolem jiných. „Maximum“ požadavků je v daném případě pozitivní čin, protože to nutí vedoucí činitele k tomu, aby nějaké věci dělali. Typ integrace, který jsme zrušili ve stalinském pojetí převodů a pak, jsme zrušili jen slovně. Ve skutečnosti žijeme v představě, že když se lidu vysvětlí, v jaké jsme situaci, on to pochopí. I když si uvědomí, že žijeme ve špatné situaci, nemá to vést k tomu, aby řekl — utáhneme si opasek. Od toho jsou reprezentanti, aby něco dělali a využili všech prostředků.

Smysl samosprávy je podle mého názoru v tom, že nebude vázána oficialitou, že bude vždy potenciální opozicí vůči tomu, co existuje. Ne v tom, že jí může nahradit, to nemůže samospráva udělat, ale má být hlasem svědomí, které je trvale přítomno a nedává

nikomu pokoj. Jakmile dojdeme k názoru, že jsme v takové situaci, že nemůžeme, že nedostaneme úvěry, apod., dospíváme k tomu, že všichni přijímali stanovisko absolutního monarchy. A to nemůžeme přimout, neboť absolutní monarcha, kdyby se tady nějaký ustavil, nechť poslouchá hlasu lidu, a ne aby hlas lidu poslouchal o potížích tohoto absolutního monarchy.

SOCHOR: Není mi jasné, zda se nemáme zamyslet nad určitými výchozími předpoklady. Říkáte: hybnou silou hospodářské činnosti je možnost podílet se na rozdělování národního důchodu. Je to ale doopravdy tak? Je závislý podíl členů naší společnosti na národním důchodu, na míře hospodářské aktivity? I u našich ředitelů? Nevím, jaké jsou platy ředitelů, ale myslím, že jejich celkové příjmy nejsou malé. I když nominální platy nejsou dost vysoké, existují vysoké přemě. Nemyslím, že by odměňování ředitelů bylo tak špatné. Mluvte o platu ministra. To je však v naší společnosti jakési kapesné, protože kromě toho byly tajné platy. Kromě toho všechno ostatní, od bytu až po nevim co, dostával jako deputát, ve formě naturalního důchodu. To by bylo třeba všechno zakalkulovat. Domnívám se, že existují systémy, v nichž se společenská špička nepodílí na výsledcích národního hospodářství na základě vlastnictví, ani na základě manažerského disponování a podnikání, ale na základě funkčního postavení v určité hierarchii, např. státní byrokracie. Takové systémy existovaly ve starověku i novověku. Zvýšení osobního důchodu nemusí být za těchto podmínek stimulem růstu hospodářské aktivity. Myslím, že podobné prvky jsou právě v našem starém systému.

Nejsem si jist, že manažerské kádry jsou u nás špatně placeny. Špatně jsou placeni subalterní zaměstnanci.

MYNÁŘ: Odcházel bych s těžkou duší jsa podezírán z toho, že zde hájím oficiální stanoviska. S oficiálními stanovisky se těžko dá srovnávat to, co hájím jako svůj osobní názor.

Chtěl bych začít problémem vlastnictví. Chápeme samosprávu ve vztahu k podílovému vlastnictví nebo bezpodílovému vlastnictví? Pokud bychom ji chápali jako vztah k podílovému vlastnictví, je třeba se zamyslet nad tím, na základě čeho by zaměstnanci podniků měli nabýt podílového vlastnictví, jestliže jeden podnik má dejme tomu 2000 zaměstnanců a základní prostředky v hodnotě několika milionů a druhý podnik třeba 40 tisíc zaměstnanců a základní prostředky v hodnotě několika miliard. Domnívám se, že s výjimkou družstevního vlastnictví by nebylo správné zavádět u nás podílové vlastnictví.

Chybí nám jedno. Vy vycházíte z určité dosud nevysovené představy, co chápáte pod samosprávou a jaká je pravomoc samosprávného orgánu. To by-

chom si měli vysvětlit, protože to by přispělo ke sblížení stanovisek, nebo alespoň k lepšímu vzájemnému pochopení. Já si pod dělnickou radou představuji orgán s plnou řídicí pravomocí, a toto pojetí se mi nezdá vhodné.

Souhlasím s tím, že tu byla řeč o zájmech. Zájmy vycházejí z toho, co je podstatou hospodářského podnikání, a to je ekonomicky výhodná směna. Ta začíná u zaměstnance a pokračuje dále u podniku ve vztahu k trhu.

Soudruh Slánský tvrdí: Kritéria dříve stanovil stát, teď by je měla stanovit samospráva. Domnívám se, že by v žádném případě nemělo jít o subjektivní kritéria, protože kritéria musí stanovit především fungující trh. Hrubý důchod považují za celkem oportunní kategorii, která má pomíjející charakter. Kritériem pro podnik by mělo být dlouhodobé dosahování zisku chápaného jako převaha výnosů nad náklady. Zmiňoval jste se o tom, že krédem kapitalistického podniku je dosahování zisku. Zajímavé je, že v kapitalistické literatuře se dnes mluví jako o cíli kapitalistického podnikání o tzv. přežití podniku, to je ovšem hledisko, jak se lépe zalíbit, než pravá podstata věci. Na rozdíl od oficiálního hlediska, které se tu tradovalo velmi dlouhou dobu, že posláním podniku je uspokojovat potřeby společnosti, se domnívám, že existuje také kategorie podnikových zájmů a že kolektivum jde o naplňování zájmů společnosti. Mechanismus národního hospodářství musí tedy fungovat tak, aby donutil podnik pracovat tak, aby současně naplňoval vyšší než jenom podnikový zájem. Jsou tu celospolečenské zájmy, zájmy podnikatelské soustavy, zájmy její části — to může být třeba závod, provoz, dílna, cech a zájmy jednotlivce jako zájmy principiální, jako zájmy základní. Tímto mechanismem je především fungující trh.

Myslím, že zisk platí jako kritérium pouze pro podnikatelskou soustavu. Pro společnost jako celek platí dlouhodobý růst národního důchodu, a tím růst životní úrovně. Myslím, že životní úroveň musíme chápat v širokém kontextu nejen jako materiální životní úroveň, ale jako uspokojování všech kulturních i hmotných potřeb. Domnívám se, že z hlediska širokého kontextu, snad „civilizačního“, jak hlásá Richta, máme určitý náskok, že máme možnost v tomto směru dosáhnout lepšího souladu materiální a materiální složky životní úrovně, než je tomu ve vyspělých kapitalistických státech.

Ovšem nepočítejme s tím, že zavedením dělnické samosprávy budeme přitažliví pro dělníky na Západě. Naše hmotná životní úroveň je taková, že nemáme naději být pro ně přitažliví. Při přihlednutí k jejich mentalitě a způsobu myšlení se nemůžeme pouštět do soutěže. Potřebujeme vyspělá kapitalistická země dohonit a hledat prostředky, jak je dohonit.

Pokud jde o pseudosamosprávu v kapitalistických zemích, chtěl bych reagovat na současnou situaci. Byl

jsem teď dva měsíce v Kanadě a účastnil jsem se školení sedmdesáti kanadských manažerů. Měl jsem možnost se na mnohé zde diskutované problémy přímo ptát. Pseudosamospráva je řídkou výjimkou, protože kapitalisté se na ni dívají z hlediska toho, co jim přinese. Pseudosamospráva je z hlediska správy poměrně drahá. To, co lze považovat za užitečné u Bati, těžko podle mého názoru obstojí v elektrárně. Tady je třeba vážit charakter podnikání, To co se hodí jednomu typu, nemusí vůbec vyhovovat druhému typu podniku. Myslím, že je mimo jiné velmi naléhavé překonat šablonovitost, která se tu tradovala dvacet let, a vycházet z rozmanitosti forem i metod.

Vracím se k otázce elity. Domnívám se, že je třeba, chceme-li se z této situace dostat — a v tom se snad nelišíme — vytvořit přiměřené klima pro manažery, klima pro schopné vedoucí hospodářské pracovníky. Zatím toto klima je v katastrofálním stavu. Zdůrazňuji „pro schopné“. Samozřejmě těm, kdo jsou podprůměrní, vyhovoval dřívější systém udělování příkazů, nesamostatnost, důraz na disciplínu.

Pokud jde o ekonomický vztah k zaměstnancům bylo tu řečeno, že odbory na Západě jsou na takové odborné úrovni jako manažeri. S tím nemožno souhlasit. Odbory na Západě mají lidi, kteří skutečně rozumějí otázkám „human relations“, mezd apod. Rozhodně však nejsou schopni rozhodovat o otázkách volby výrobního programu atd. Odbory nemají nic společného se samosprávou. Potřebujeme konflikt mezi zaměstnanci a vedením. Co znamená tlak na zvyšování mezd v kapitalistických zemích? Je to tlak na racionalizaci, na zefektivňování výroby. Jde mi ne o partnerství, ale o tu rvačku. V tomto směru naše odbory nehrály potřebnou úlohu. Ta rvačka je užitečná. Ať se odbory domáhají toho, co je možné, je třeba říci, že západní odbory mají konzultanty jen pro kolektivní smlouvy, a to jsou lidé, kteří znají hospodářskou situaci a vědí, co si vedení podniku může dovolit.

Otázka je, zda klást maximální požadavky, nebo požadavky ekonomicky únosné, mám-li na mysli současnou situaci Československa. Klást požadavky je správné, na druhé straně však je třeba vysvětlovat lidem, co si můžeme v této situaci dovolit. Nelze lidi krotit, aby vůbec nekladli požadavky. Na druhé straně pouštět se do hazardérství by bylo v této situaci neodpovědné.

U nás se dlouho tradovalo, že máme nedostatek pracovních sil. To je nesmysl; pak třeba Švédsko, Belgie nebo Švýcarsko, které jich mají ještě méně, by se musily odepstát ze seznamu existence schopných států. Jde o to, jak efektivně pracovních sil využít. To vidím především u elity. Měli bychom vzkrísit postavení inteligence a dostat z ní všechno, co společnosti může dát. I na Západě je velký zájem o zlepšovatelství hnutí. Ale až na výjimky není dělník schopen kvalifikovaně rozhodovat, jak rozvíjet potenciál podnika-

telské soustavy. To může udělat pouze elita. Vždyť je to otázka racionální dělby práce ve společnosti, ne pouze otázka moci.

Když jsem v Kanadě vykládal manažerům, že náš ředitel dostává například pětinašobek platu průměrného dělníka — a to na tom musí být velmi dobře — tak se ptali: Kde berete ty hlupáky, kteří jsou ochotni to za ty peníze dělat? Relace 1:3 se jim zdála neuvěřitelná. Říkali: náš ředitel má padesátinašobek toho, co má průměrný dělník. Podtrhuji, že schopného ředitele bychom měli platit lépe než 1:5.

SOCHOR: V SSSR je to možná jedna ku padesáti. Ale stimulační efekt je přítom minimální.

MYNÁŘ: Na tom nese vinu systém centrálního řízení, který nepřipouští iniciativu lidí. Náš demokratický proces je často chápán v tom vulgárním pojetí, tzn., že lze kdykoli a kohokoli poslat „kamkoli“.

Rakouský ředitel zestátněného podniku — studoval jsem tam tyto otázky — má měsíčně 50—70 tisíc šilinků. Laický přepečoř 1:1, takže i těch našich 15 000 Kčs je směšná částka.

BARTOŠEK: To, co zde říká především s. LEHR, odráží sociální, politickou a lidskou realitu, která je ve světě. To, co říkáte, je možná perspektiva vývoje i naší společnosti, i když máte řadu pochybností, najdou-li se schopní manažeři. Ale bude-li to opak, proč budeme tomu všemu ještě říkat socialismus? Kde je potom jiná, tj. socialistická lidská dimenze lidského života? Proto přijmu-li tyto vaše názory, tak potom nejsnadnější by bylo — a to mi říkají přátelé ze Západu pořad: Pozvěte si tisíc schopných manažerů, někdo vám to půjčí, zaplaťte jim, ať to dají dohromady, vezměte k tomu nějaké domácí a vytvořte to, oč v podstatě jde spoustě lidí: Konzumní společnost se všemi dimenzemi, které jsou — i když jsou auta a další věci — stejně nelidské. Stačí vidět kvalitu konzumní společnosti, jak ji známe na Západě. Tam — o tom snad nemáte nikdo iluze — existuje velmi silná hierarchie, na jedné straně ředitel nějakého podniku s desetitisícovými platy, na druhé straně jsou lidé s několika stovkami. Chceme prosadit tohle? Dělnice v textilkách v Náchodě budou vydělávat 900 až 1000 Kčs, ale nad nimi bude vrstva bohatých manažerů. Nemluvíme pak o socialistické nebo lidské dimenzi.

Ti budoucí manažeři musí počítat s tím, že proti tomu vznikne protestní hnutí. Toto hnutí najde i lidi, kteří budou třeba organizovat generální stávky, kteří budou dělat něco, aby všemocným manažerům zkomplikovali život. Kdo zná kapitalistickou konzumní společnost, ten musí s tím počítat. To je to nejsnadnější — nabídnout lidem peníze, auta a nehledat už nic jiného. Nám však jde o to, abychom hledali jiné cesty. Proto ty úvahy o samosprávě, proto je nutno takové cesty hledat. I když to bude komplikované, konfliktní a nejednoduché, je nutno hledat.

Soudruh Šamalík uváděl mnoho důvodů pro racionálnost samosprávy. Jsme ve stavu, kdy společnost rozhoduje mezi cestou ke konzumní společnosti — uměli to Američané a Francouzi, proč by to neuměli Češi! Samozřejmě ukojování základních lidských potřeb je nezbytné, nemůžeme si říkat vyspělá společnost a stát fronty na cibuli, ale bude, jestliže si říkáme socialisté, třeba ještě něco jiného.

ŠAMALÍK: Nemyslím, že by Jugoslávie vybudovala lidštější společnost, protože má samosprávu. Záleží na určitém civilizačním stupni. Bartošek tvrdí, že existuje objektivní základ socialismu. Problém ovšem je, že ten základ nemůže být jen hmotný. Lidé začínají uvažovat o demokracii. To je ta šilná bída, ne že mají málo svobody, ale málo i jiných věcí. Kdyby náš systém dal lidem v posledních dvaceti letech dostatek cibule, česneku, atd., tak by nevznikla tato problematika. Poněvadž ani zároveň tyto věci nebyly, nedostatek česneku atd. se proměnil v nedostatek svobody. Tragédie konzumní společnosti spočívá v tom, že přeměňuje stát z jeho klasické sféry, tyčící se nad lidmi, v systém služeb. Stát se stává komunálním podnikem, který hodnotíme z hlediska: Dává málo, co chceme, v dostatečné míře, nebo nedává? Kdysi tu přednášel jistý americký profesor — už si nevzpomínám na jméno — o socialismu bez socialistů a tvrdil, že marxistická prognóza společenského vlastnictví atd. je nevyhnutelná a zasáhne i Spojené státy, ale co bude chybět, bude právě socialismus v humanistických určeních. Stát dá všechno — dá krásné autostrády, auta, dobře fungující obchody, všecko. A my všichni, protože budeme mít všechno, nebudeme se zajímat o problém svobody. Koho skutečně dnes vlastně svoboda zajímá? To je podle mého názoru základní problém. Uvažují naprosto střízlivě: Problém svobody je něčím, co je přepychem pro současné lidstvo, neboť základní moment je problémem rovnosti — myslím v materiální sféře — a pro tento moment zanedbáváme všechny ostatní momenty.

MYNÁŘ: Když jsem poslouchal volební projevy uchazečů o presidentský stolec USA v televizi, musel jsem se hlasitě smát. Ptali se mě, proč. Řekl jsem: nezlobte se, ale musím se strašně smát tomu, že fráze, kterých užívají kandidáti na presidentský stolec v USA, jsou totožné s frázemi, kterých používali politici v Československu. O svobodě lze totiž mluvit kdykoli a kdekoli.

LEHR: Svoboda je hrozně relativní pojem, a proto také každý člověk na ní bude mít svůj subjektivní názor. Každý bude chtít jinou míru této svobody. Bude člověk, který byl hrozně rád nešťastný v minulých dvaceti letech, protože mu nedala v hospodářské sféře nejmenší předpoklady pro to, aby se vžil, aby mohl dělat nějakou podnikatelskou činnost, byť i ne soukromopodnikatelskou, ale aby vůbec něco ve sféře

inovaci mohl dělat. Druhého člověka, když mu dáte možnost absolutní svobody soukromopodnikatelské činnosti, zničíte, protože jako soukromý podnikatel je absolutní embryo, existenčně neschopný. Proto se také za tuto svobodu poděkuje, nebude o ni stát. To je hrozně relativní.

ŠAMALÍK: Když vznikla absolutní monarchie, každý šlechtic se musel zlobit nad tím, že ztrácí svobodu.

LEHR: Nejsem ani se soudruhem Bartoškem v rozporu. Byl by až překvapen, jak bych se s ním shodl ve sféře sociální politiky. My motáme páte přes deváté. Potřebujeme vytvořit nějaké klima v podnikatelské sféře, protože na tomto klimatu a na schopných lidech v této sféře podnikatelských elementů závisí blahobyt národa; ten blahobyt se nikde jinde nevytváří než v podnikatelské sféře. Vždyť všichni žijeme jako podílňci na národním produktu a národním důchodu.

Šel bych tak daleko — a berte to spíše jako vtip — vzhledem k úrovni našich řídicích kádrů, že by se nám jako národu vyplatilo, kdybychom dali naše národní podniky na deset let do komise západním manažerům. Jak chceme mluvit o nějaké sociální politice, když na ni nemáme, když jsme si ve sféře podnikatelské činnosti na ni nevydělali? Co se budeme bavit o úrovni závodních kuchyní ve Švédsku? Kdybychom je tu zavedli, nepůjdemé večer, protože pro závodní kuchyně na trhu vykupíme veškeré potraviny a pro večer nám už nic nezbuďe. Jaký má smysl se bavit, jaká je sociální politika ve sféře podpory populace, když víme, že nám upadla proti roku 1954 o 50%? Co se budeme dnes bavit o tom, jak podporuje populaci Francie, když na to nemáme? Když např. musíme smutně konstatovat, že socialistický stát podporuje rodiny s dětmi daleko hůře než kterýkoli kapitalistický stát, ne proto, že by nechtěl, ale proto, že na to nemá. Připravuje se novelizace daně ze mzdy, rodinných přídatků. Děláme všechno možné, abychom jen zachránili, co se vůbec zachránit dá.

Jsem zrovna takovým přívržencem sociální politiky a shodl bych se v této sféře s vašimi názory, ale nejdříve na ni musíme mít prostředky. Když je nemáme, je absolutně nepraktické bavit se o sociálních opatřeních, čili o míře sociální politiky. Domnívám se, že musíme dát věci do logického sledu. Napřed musíme ty národohospodářské prostředky mít pohromadě, a pak můžeme začít se sociální politikou.

MYNÁŘ: Otázka soudruhu Šamalíkovi: Co je tedy ta samospráva? Nerad bych odcházel z této diskuse, aniž bych měl přesně srovnáno v hlavě, o čem jsme diskutovali.

ŠAMALÍK: Podle mého názoru by samospráva měla spočívat, když už v ničem jiném, v tom, že existující správu podniků podřídí voleným orgánům; už se nezabývá obsahem. O čem se tu bavíme? O tom, co je

dáno naší bídou. Mluvíme o demokracii ve sféře výroby, ve sféře nutnosti, jak říká Marx, zatímco sféra svobody existuje mimo tuto sféru nutnosti.

SOCHOR: A na jejím základě.

ŠAMALÍK: Marx předpokládá, že se tento základ tak zúží, že se stane zanedbatelným proti jiným životním sféram. Dnes jsme v situaci, že sféra nutnosti je pro nás podstatná. Můžeme uvažovat o tom, že výrobní samospráva je historicky přechodný stav — v tom smyslu, že zahrnuje základní stimul společenského života — výrobní činnost. Jakmile bude překonán tento stav, stane se toto zanedbatelným. Mohu žít dvě hodiny v despotismu nutnosti, jestliže budu mít 22 hodin svobodu.

SOCHOR: To je právě nemožné.

ŠAMALÍK: Myslím v despotismu technologickém. Mluvíme o sféře výroby a můžeme to obrátit. Můžeme si představit výrobu bez samosprávy — neřekám, že je to ideální, ale můžeme si představit výrobu zahrnutou do určitých mimovýrobních demokratických politických forem. Domnívám se, že demokracie nemůže porazit racionalismus ve sféře výroby a že samospráva, i když vznikne, bude něčím, co je jen formálně nadřazeno technologickému despotismu, co bude existovat ve statutech. Fakticky se však musí podřídit nutnosti, správě. Jsem možná pesimista, ale jsem přesvědčen o tom, že se nepodaří žádnému státu, aby nadřídil demokracii nutnosti, a že jediné uvažování, které by mohlo vést k nějakému racionálnímu výsledku, je samospráva ve sféře politiky a vytvoření takového politického modelu, v němž bude hospodářská sféra podřízena i jiným kritériím než čistě racionalistickým. Osobně se domnívám, že zkušenosti svědčí spíš pro tento pesimismus.

MÁLEK: Před měsícem jsem položil otázku jednomu z nejlepších ředitelů v Jugoslávii, řediteli papírenského kombinátu ve Slovinsku, v nejnávštěvnější části Jugoslávie, který na dělení důchodu aplikuje ten největší input a output-systém. To jsou zatím jen tři podniky v Jugoslávii, a tohle byla první fabrika. Říkal jsem mu: vy jste znám v Jugoslávii jako jeden z nejlepších ředitelů; k čemu vám je ta samospráva dobrá? Potřebujete ji, nebo ji nepotřebujete? Jste dobrý ředitel, uznávaný, k čemu vám je? — Říkal: Podívejte se, všechna moderní práce je kolektivní práce. Každý ředitel, sebelepší manažer, musí mít odněkud podnět, impuls. Když nebudu mít samosprávu, pak ten podnět, nebo jakýkoli jiný, musí přijít od byrokrata toho nebo onoho druhu, chytrého, méně chytrého, velmi chytrého — ale vždy shora. To znamená — musíme se vrátit k byrokratickému systému. Někde sedí nějaký orgán, ať chytrý nebo hloupý, manažerský, nemanžerský, inteligentní nebo neinteligentní, ale musí mít společenský impuls. Pro mne je nezbytné, abych tyto

orgány samosprávy vedle sebe měl jako nositele společenského impulsu.

Druhá věc: v Jugoslávii je teď velická diskuse mj. právě o otázkách samosprávy, o otázkách společenskopolitických, společenskoekonomických vztahů. Diskuse uvnitř jde tak daleko, že se klade základní otázka, co je to socialismus.

Jeden z členů ÚV Svazu komunistů Jugoslávie, původem Čech, mi říkal: Já myslím, že to je velmi jednoduché. Socialismus podle mého názoru je demokracie. To je jeho názor. Ale je to zúžený názor.

Moje otázka by byla: Je-li společnost demokratická, proč ekonomika má být vyňata z této demokratické soustavy? Proč by měla být svěřena do rukou jen elity? Jenom z kvantitativních či kvalifikačních důvodů? To jsou jiné obory lidské činnosti včetně politiky, kde by měla být tato věc také.

Je mi celkem známo, že v celém světě včetně kapitalismu slabně v Marxově formuli $C+V+N$ vztah k tomu C (třídě, která vlastní výrobní prostředky, a stále většího a většího významu nabývá vztah k N , nadhodnotě. Říká se, že v podstatě dochází k tomu, že manažerů dílbu práce rozhodují. Kdo tedy za socialismus dává ten impuls, kdo má základní vliv na to, co se — o to je spor — nazývá N , tedy nově vytvořená nadhodnota? Kdo rozhodne o tom, jak se má tato nově vytvořená hodnota rozdělit?

MYNÁŘ: V ekonomice jsou jen dva zásadní rozdíly. Jeden je vlastnictví, druhý je rozdělování, o kterém jsme mluvili. Jiné zásadní rozdíly v principech fungování podnikatelských soustav nevidím. Principy jsou stejné za každé společenské formace. Kritériem musí být kalkulační hledisko. To pochopí každý v poslední vesnici a platí to i pro velkopodnikání.

A teď k otázkám konzumní společnosti. Socialistická společnost je povinna zabezpečit životní úroveň v komplexním pojetí. To znamená i výrobu a trh dostatečného množství materiálních produktů. Jednou z podmínek toho, aby socialismus byl úspěšný, je aby se i v tomto směru aspoň vyrovnal vyspělým kapitalistickým zemím. V tom nevidím žádnou hanbu. Je spíše nebezpečí, že by se mohla vytvořit neangažovaná konzumní společnost, která se spokojí s tím, že má auta a dobře bydli. Jde tedy o to, prosadit celkové civilizační poslání socialistické společnosti.

Pokud byla řeč o nelidskosti vyspělé kapitalistické společnosti, to byly báchorky, kterými jsme se utěšovali dlouhá léta. V kapitalistickém podniku nelze mluvit o nelidskosti, mám-li na mysli vyspělé kapitalistické státy a srovnám-li podmínky pracujících v těchto podnicích s podmínkami v našich podnicích.

MÁLEK: Soudruh Bartošek neměl na mysli primitivní formy vykořisťování, nýbrž odlišnění za vyspělého kapitalismu.

MYNÁŘ: Byli jsme svědky daleko větší nelidskosti

v naší společnosti v uplynulých letech. To je tak smutná deviza, že pro nás znamená velkou morální prohru. Přesvědčovat lidi v kapitalistických zemích, že socialismus je přitažlivý, když abstrahuje od hmotné úrovně, to není rozumné.

Proč vyjmout oblast ekonomiky z tzv. demokratické společnosti? Domnívám se, že to souvisí s otázkou moci. Moc v politické oblasti je nutno delegovat zdola nahoru, ale nemůže to podle mého soudu platit v hospodářské oblasti. Je možné najít výjimečná kritéria, kde lze považovat za užitečné rozhodování zdola v hospodářské oblasti. Považuji za rozumné, že se bude demokraticky rozhodovat, jaký bude výrobní program, rozvoj technologie, atd.

MÁLEK: Na základě expertízy.

MYNÁŘ: Co platí pro občanskou společnost, nemůže platit pro hospodářský organismus. Jsem v hospodářství pro manažerský systém, postavený pod demokratickou kontrolu shora i zdola. Rozhodující je kontrola společenského vlastníka; zájmy kolektivu zaměstnanců, reprezentované „samosprávou“, nejsou s těmito zájmy totožné. Tyto zájmy musí prosazovat demokraticky volený orgán, stojící nad podnikem a nikoliv uvnitř podniku. Rozhodující kritéria pro hodnocení budou přicházet z trhu.

MÁLEK: Samozřejmě samospráva za ideálních podmínek nebo za žádoucích podmínek funguje v tržní ekonomice. O to se tam snaží. Není ve vakuu a není subjektivistická.

MYNÁŘ: Jaké impulsy od samosprávy? Z tržní ekonomiky přicházejí do podniků určité podněty; ty na ně reagují. Moderní podnik si nelze představit bez marketingu. Nejen že se snaží vyhovět zákazníkovi, ale i získat trh, aktivně ho ovlivňovat. Co souvisí s vlivem samosprávy, to je zainteresovanost na zlepšení stavu podniku, která je subjektivně motivována, ale neznamená zásadní impulsy. Ty přicházejí zevně a jsou objektivní. K tomu bychom měli dospět.

Souhlasím s tím, že roste význam rozdělování. Zatím jsme v teorii neudělali téměř nic, jak tuto otázku zásadně řešit v socialistické společnosti. Kladete otázku: kdo rozhodne o rozdělování? V tomto směru musíme mít jako socialistická společnost určitý společenský zájem. Pro rozdělování by měly platit obecně platné principy, které by podnikatelský orgán byl povinen dodržovat a kde by volená dozorcí rada byla oprávněna spolurozhodovat.

SOCHOR: V USA to platí také.

MYNÁŘ: Tam platí naprostá svoboda rozdělování, stát se na tom nepodílí. Co zbývá po zdanění, je volně k dispozici firmě. Většinou je to soukromé vlastnictví, i když je to akciová společnost, dělí to zástupci akcionářů. Jsou určitá kritéria, kdy se na tom může podílet

i laik. Ale většina kritérií je takových, že se na tom laik podílet nemůže. Když se řekne — budeme se podílet 20%, která se rozdělí mezi zaměstnance — musí se to dodržovat. Může to platit v určitém oboru podnikání obecně. Můj názor je, že má-li si společnost podržet ingerenci na podnikatelskou sféru v socialismu, je to především v rozdělování. Nemůžeme připustit podílové vlastnictví.

MÁLEK: To by byl krok zpátky.

MYNÁŘ: Nemůžeme připustit dát řediteli 200 000 dolarů jako v USA, to by rostla věc šlechtá. Máme pořad strach dát manažerům víc. Naše veřejné mínění na to reaguje tak citlivě jako nikde jinde na světě a v důsledku toho i naše nivelizace je na takové úrovni jako nikde na světě.

MÁLEK: To má své historické kořeny.

MYNÁŘ: Zatím jsme si nevytkli úkol, aby jednotlivec měl určitý strop příjmů. Tyto otázky je třeba také řešit, a to na společenské bázi. Musí být možnost, aby prosperující podnik rozdělil víc, méně prosperující méně, aby zaměstnanci, ať pracují na kterékoli úrovni, pocítili skutečnost, zda podnik prosperuje, či ne. To zatím nemáme.

BARTOŠEK: V diskusi se ukázaly dvě protikladné tendence, které bychom mohli schematicky označit jako demokratickou a technokratickou. Není to nic nového, setkáváme se s tím v každé diskusi o samosprávě výrobců. Existence těchto dvou tendencí není dána hlavně názorovou orientací, ale objektivností celé problematiky moderní výroby a společnosti. Vytvořit takový systém, ve kterém by vláda výrobní kázeň, ve kterém ředitelé by mohli skutečně řídit — a ve kterém by současně zaměstnaný člověk neměl pocit, že je malým kolečkem ve velkém mechanismu, který nad ním vládne a dělá si s ním co chce — to není malý problém.

Jde o to, aby se o něm neuvažovalo jen teoreticky, ale v praxi — abychom s vytvářením samosprávných orgánů začali, stejně jako začínáme dávat řídicí pracovníkům novou pravomoc. Hledání skutečně nového a skutečně fungujícího systému bude trvat léta — jde o to, aby v tomto hledání byla od začátku a stále přítomna lidská dimenze, abychom znovu, i když jinak, nemyšleli na „výrobu pro výrobu“, ale na každého člověka, který v ní působí, od ředitele velkého podniku až po mladou či starou textiláčku.

Reportér, č. 21. 22.-29. května 1968



Stanislav Budín

O velké iniciativě

Uvěřili jsme v Reportéru č. 19 „Otevřený dopis dělníkům Československa“, v němž jsme je vyzvali ke zřizování dělnických rad. Tato výzva přinesla některé ohlasy. Například takové: jeden vysoce postavený stranický činitel se na jedné poradě prý velmi rozčílil a označil tuto výzvu za neodpovědné dílo novinářů, kteří prý zase zneužívají svobody, jež jim byla dána, a kteří takovými činy prý útočí proti samým základům socialismu a chtějí prý „odstřílet stranu“, navrátit kapitalismus apod. Ukazuje to jen, jak poctivě si takový vysoce postavený funkcionář vzal k srdci svůj vlastní Akční program, který slavnostně teprve před několika týdny vyhlásil. Nebot v tomto programu se praví výslovně: „Vzniká potřeba demokratických orgánů v podnicích, jež by měly vymezenou pravomoc vůči vedení podniků. Těmto orgánům by za celkové výsledky své práce byli odpovědní ředitelé a vedoucí pracovníci podniků, kteří by byli také těmito orgány ustavováni do svých funkcí. Tyto orgány musí být přímou součástí řídicího mechanismu podniků a nikoli společenskou organizací (nemohou být proto ztotožněny s odbory). Tyto orgány by se vytvářely jednak volbou zástupců pracovního kolektivu... Současně bude nutno navrhnout statut těchto orgánů a využít některých tradic našich závodních rad z let 1945—1948.“

Jak je vidět, jsou lidé, kteří jsou schopni v krátké době několika týdnů zapomenat, co sami veřejně a závazně vyhlásili. Domníváme se, že je povinností socialistických novinářů lidem s takovou krátkou pamětí to neustále připomínat — a právě v tom spatřujeme hlavní úlohu svobodného tisku v socialistické společnosti.

Že mluvíme do větru a malujeme strašáky? Z četných ohlasů na naši výzvu ocitujeme z dopisu dělníka z Vrchlabí: „My v dílnách cítíme, že bychom se také měli připojit. Ale naše prostředky dorozumění jsou velmi omezené. V rámci kolektivu jednoho pracoviště je nám jasno, že kupř. závodní výbor vůbec neval na vědomí, že se u nás od ledna něco děje, a že na závodě nemáme orgán, který by ve skutečnosti nejen hájil naše požadavky, ale vůbec připustil, abychom je mohli hájit a vůbec jen formulovat sami. Kdybych dejme tomu jako nečlen žádné instituce chtěl svolat nějakou schůzi celého závodu, a na této schůzi vyzval k utvoření dejme tomu dělnické rady, pravděpodobně bych druhý den obdržel výstupní lístek. Nebyl by totiž problém neaktivnější skupinu rozdělit na několik, kterým by se začalo mávat nějakými starými přestupky před očima, některé z nejnaléhavějších požadavků začít projednávat, několika dosud přehlíženým zalepit oči nějakou odměnou a zbytku vysvětlit, že to co