

**„UPLATŇOVAT VEDOUČÍ ÚLOHU STRANY“:  
FUNKCIONÁŘI KSČ A SED  
VE VÝBORECH ZÁVODNÍCH ORGANIZACÍ  
(OD 50. DO 70. LET)**

---

MICHEL CHRISTIAN

**Abstract**

Party Politics: The Role of Communist Party Officials in State Enterprises in Czechoslovakia and East Germany

Drawing on the analysis of primary sources, this article aims to describe how Communist party cells operated inside state companies. The article is based on two case studies (one company in Czechoslovakia and one company in the GDR). It argues that contrary to a common misperception party cells existed as an integral part of companies. The author sheds a light on daily interaction between party officials and the rest of the company, including its management and trade union members. Finally, the article purports that there were profound differences between the two countries: Although the German Communist party exercised a much tighter control over state companies than its Czechoslovakian sister, it paradoxically was less successful in influencing day-to-day affairs of companies than was the case in Czechoslovakia.

**Keywords:** Communist Party of Czechoslovakia, Czechoslovakia, socialist enterprises, Socialist Unity Party of Germany, German Democratic Republic, totalitarianism

Jedním z charakteristických rysů režimů považovaných za totalitní je existence jediné strany přítomné ve všech oblastech společnosti.<sup>1</sup> V případě komunistických režimů byla strana u moci oficiálně pověřena „vedoucí úlohou“ vzhledem ke všem ostatním existujícím institucím. Tato vedoucí úloha připadala přednostně jejím základním organizacím, jejichž úkolem bylo řídit a mobilizovat své členy a dohlížet na ně v místě jejich zaměstnání, v podnicích, na úřadech, na univerzitách,

---

<sup>1</sup> K současné debatě o „totalitní“ povaze komunistického režimu v Československu viz Soudobé dějiny, *Existoval v českých dějinách totalitarismus?*, díl 4 (Praha: Ústav pro soudobé dějiny AV ČR, 2009).

v nemocnicích, v zemědělských družstvech, ve státních zemědělských podnicích atd., stejně tak jako v místě jejich bydliště v případě důchodců a žen v domácnosti a na vesnici, kde existovala jednotná organizace. Tato síť organizací tedy zajišťovala přítomnost strany v celé společnosti. Přesto toto konstatování, z něhož většinou vycházíme při hodnocení povahy určitého režimu jako „totalitního“, vyvolává více otázek, než jich je schopno zodpovědět.

Nejprve si musíme uvědomit, že v základních organizacích nebyla „strana“ jako instituce odříznuta od zbytku společnosti. Straničtí funkcionáři tu většinou pocházeli z místního prostředí (podnik, vesnice, čtvrť, úřad...). Základní organizace se svými funkcionáři tak nejsou pouhými stupni stranického aparátu, ale jsou prostoupeny místními společenskými poměry. Historické práce věnované komunistickým stranám, které se soustředí na tradiční oblast politiky, velmi často tento rys opomíjely. Naproti tomu tento článek chápe komunistickou stranu především jako společenskou organizaci.<sup>2</sup> Toto prolínání mezi stranou, která je v principu externím orgánem, a prostředím, v němž se strana pohybuje, můžeme nejlépe pozorovat v základních organizacích.

Kromě toho existuje vnitřní rozpor mezi tvrzením o „vedoucí úloze“ strany a nutnou koexistencí strany s dalšími institucemi, které se často řídí jinou logikou (podnikové vedení, masové organizace...). Abychom mohli tyto rozpory pochopit, musíme se snažit překonat mechanicky zjednodušenou definici moci, kterou nám nabízí totalitní model, abychom byli schopni uvažovat o jiných druzích vztahů nadvlády. Když se totiž dostaneme na mikroúroveň, tedy na úroveň funkcionářů pracujících na „hranicích diktatury“,<sup>3</sup> vyvstane před námi řada doposud nevyřčených otázek: nevedla univerzální moc, jíž straně přisuzovala její „vedoucí úloha“, k určitým rozporům, a pokud ano, k jakým? Jaké byly rozličné podoby kompromisů, převodu či sdílení pravomocí, které praktikovali straničtí funkcionáři?

Konečně se musíme zabývat národním rozměrem komunistických režimů. Nejčastěji se má za to, že stejně tak jako měly strany sovětského bloku totožnou organizaci, tak také shodně jednaly. Srovnáním dvou stran sovětského bloku si však naproti tomu můžeme položit otázku týkající se stupně skutečné homogeneity ohledně jednání uvnitř komunistických stran. Tento přístup nás opravňuje ke tvrzení, že komunistický model nebyl jednotný a že existoval v rozdílných

<sup>2</sup> Viz Jiří Maňák, *Proměny strany moci I. Studie a dokumenty k vývoji Komunistické strany Československa* (Praha: Ústav pro soudobé dějiny AV ČR, 1995), 2–3.

<sup>3</sup> K pojmu „hranice diktatury“, viz Thomas Lindenberger, „Zur Einleitung“, in *Herrschaft und Eigen-Sinn in der Diktatur: Studien zur Gesellschaftsgeschichte der DDR*, ed. Thomas Lindenberger (Köln: Böhlau, 1999), 13–41.

národních variantách. To ukazuje, že byl pouze zčásti vnucen zvenčí Sovětským svazem a že jeho zavedení a délka jeho trvání závisely především na samotných aktérech a na situaci určité země, které vtiskli každému komunistickému modelu jeho zvláštní podobu.

Cílem tohoto článku je odpovědět na tyto tři otázky studiem příkladu KSČ (*Komunistická strana Československa*) a SED (*Sozialistische Einheitspartei Deutschlands*). Článek se opírá o to málo existujících historických prací věnovaných základním organizacím KSČ<sup>4</sup> a o něco propracovanější německou historiografii věnovanou SED.<sup>5</sup> Vychází taktéž z mých vlastních výzkumů v archivech KSČ a SED a soustředí se především na dvě organizace, a to na závodní organizaci chemické továrny Spolana v Neratovicích v okrese Mělník a na závodní organizaci továrny na transformátory (*Transformatorenwerk Karl Liebknecht* neboli TRO) v berlínském městském obvodu Köpenick.

## Začlenění strany do podniku

Komunistické strany jsou obvykle popisovány jako instituce ovládající a kontrolující společnost zvnějšku díky aparátu funkcionářů. Toto oddělení mezi „stranou“ a „společností“ na úrovni podniku neexistovalo: základní organizace nebyly pouze jednou z příček stranického aparátu; byly taktéž nedílnou součástí podniku, do něhož byly dosazeny.

## Být funkcionářem: masový jev

Ve stranách obou zemí měla být v principu základní organizace utvořena všude tam, kde byli alespoň tři členové strany. Každou organizaci řídil v případě KSČ „výbor“ a v případě SED stranické vedení (*Parteileitung*). K jejich volbě docházelo

---

<sup>4</sup> Viz například: Johann Smula, „The Party and the Proletariat: Škoda 1948–53“, *Cold War History* 6, č. 2 (2006): 153–175; o straně v podnicích pojednává taktéž Peter Heumos: Peter Heumos, „Zum industriellen Konflikt in der Tschechoslowakei 1945–1968“, in *Arbeiter im Staatssozialismus: ideologischer Anspruch und soziale Wirklichkeit*, ed. Peter Hübner, Christoph Klessmann a Klaus Tenfelde (Köln: Böhlau, 2005), 473–498.

<sup>5</sup> Viz Corey Ross, *Constructing Socialism at the Grass-Roots: The Transformation of East Germany, 1945–65* (New York: St. Martin's Press, 2000); Sandrine Kott, *Le communisme au quotidien: les entreprises d'État dans la société est-allemande* (Paris: Berlin, 2001), 27–75; Thomas Reichel, „Die ‚durchherrschte Arbeitergesellschaft‘: Zu den Herrschaftsstrukturen und Machtverhältnissen in den DDR-Betrieben“, in *Der Schein der Stabilität: DDR-Betriebsalltag in der Ära Honecker*, ed. Renate Hürtgen (Berlin: Metropol, 2001), 85–110; Michel Christian, „Aux frontières de la dictature: l'implantation du SED dans les entreprises est-allemandes dans les années 60“, *Revue d'histoire moderne et contemporaine* 49, č. 2 (2002): 145–176.

každý rok či dva a v jejich čele stál funkcionář, nazývaný v KSČ předseda a v SED stranický tajemník (*Parteisekretär*). Ve velkých podnicích, jako byly ty, jimiž se zabýváme v našem článku, musela být organizace strany této velikosti přizpůsobena. V případě KSČ odpovídaly jednotlivé základní organizace různým úsekům či provozům (cechům) v podniku a jejich koordinací byl pověřen „celozávodní výbor“. Největší základní organizace mohly být rozděleny do dílčích organizací. V případě SED pokrývala základní organizace celý podnik, byla však rozdělena do úsekových organizací (*Abteilungsparteiorganisationen*). V čele základní organizace stálo „ústřední stranické vedení“ (*Zentralparteileitungen*). Výraz „základní organizace“ tak neměl v obou případech týž význam.

Obě strany disponovaly na úrovni základních organizací velkým počtem funkcionářů. V polovině 50. let měla KSČ 47 478 základních organizací (z nichž 32 026 bylo závodních organizací) a SED 53 542 základních organizací (z nichž bylo závodních organizací 38 268).<sup>6</sup> Vzhledem k tomu, že počet vedoucích pracovníků byl mezi čtyřmi členy v případě nejmenších organizací a patnácti členy v případě větších organizací, dosahoval počet funkcionářů v každé z těchto dvou stran v polovině 50. let 255 000.<sup>7</sup> Tento počet se v průběhu času téměř nezměnil, což znamená, že více než jeden straník z pěti zastával ve straně nějakou funkci, přičemž tento poměr je v obou stranách stejný. Pokud budeme brát v úvahu poměrně velkou obměnu vedení, k níž docházelo každým rokem, můžeme tvrdit, že tento poměr byl ještě vyšší. Být stranickým funkcionářem tedy představovalo všeobecně sdílenou zkušenost.

V základních organizacích zastávali členové strany funkce téměř vždy dobrovolně, vedle svého zaměstnání. Politická činnost byla často ovlivněna směnným provozem i časem stráveným v dopravních prostředcích.<sup>8</sup> Ještě ve zprávě z roku 1964, která se věnuje základní organizaci továrny Spolana, přichází jeden funkcionář z mělnického okresního výboru s tímto konstatováním: „v činnosti stranické organizace se promítly velké slabiny. Jednak z toho důvodu, že předseda ZO byl směnař, a také proto, že výbor jako celek nepracoval kolektivně. Práce stranické

---

<sup>6</sup> Stiftungarchiv der Parteien und Massenorganisationen im Bundesarchiv (dále v textu jen SAPMO-BArch) DY 30 IV 2/5/1371, str. 314–315: *Statistischer Jahresbericht über die Zusammensetzung der Gesamtpartei zum 1. Januar 1957*; Přehled o vývoji, složení a růstu strany od X. do XI. Sjezdu KSČ a některé organizační údaje o straně, in *Proměny strany moci I*, 248–253, zde str. 249.

<sup>7</sup> SAPMO-BArch DY 30 IV 2/5/1370, str. 287–288: II. Berichtsbogen zur Zusammenfassung der Ergebnisse über die in den Grundorganisationen anlässlich der Vorbereitung des IV. Parteitagess 1954 erfolgten Leitungswahlen; Jiří Maňák, *Proměny strany moci II. Vývoj početnosti a složení funkcionářských sborů KSČ v období 1948–1968* (Praha: Ústav pro soudobé dějiny AV ČR, 1995), 12.

<sup>8</sup> To zdůrazňuje i Johann Smula, *The Party and the Proletariat*.

organizace spočívala na několika členech.<sup>9</sup> Se stejnými těžkostmi se potýkala i SED během celých 50. let.<sup>10</sup> K tomu se přidávalo i to, že náhrady za čas strávený na politických schůzích pokaždé nedorovnávaly běžný plat, především v případě dělníků, kteří byli placeni za vykonanou práci. Zpráva organizačního oddělení Ústředního výboru SED v tomto duchu v roce 1955 konstatuje, že „straníci jsou finančně znevýhodněni kvůli své činnosti ve službách společnosti a z tohoto důvodu se mnoho soudruhů snaží, aby se již nemuseli podílet na stranické práci (*Parteiarbeit*)“.<sup>11</sup>

## Straniční funkcionáři: individuální postupy a vnitřní hierarchie

Fluktuace členů výborů závodních organizací obou stran byla v 50. letech vysoká. Většina straníků vykonávala pouze jeden mandát a pouze uvolnění funkcionáři zůstávali na svém místě několik let. Přesto se od poloviny 50. let osazenstvo výborů stabilizovalo. Každoroční obměna sice zůstávala vysoká, mezi třetinou a polovinou členů, kromě toho se však objevilo relativně stabilní jádro funkcionářů, kteří zastávali své posty po dobu několika let. Například H. N., původně švadlena, která se stala ve Spolaně přední dělnicí:<sup>12</sup> narozena v roce 1919, členka KSČ od roku 1945, vstoupila ve Spolaně roku 1957 do celozávodního výboru KSČ, aniž by jí byl přidělen určitý úkol. V roce 1960 byla pověřena organizací patronátů s JZD, později se v letech 1962–1964 stala místopředsdkyní závodní organizace. Její příklad ukazuje, že spolu se stabilizací osazenstva funkcionářů se objevuje určitá hierarchie funkcí a jistá podoba *cursus honorum* vlastní každé organizaci. Začlenění do stranické organizace jde často ruku v ruce s pracovním postupem. V roce 1962 tak osm z osmnácti členů výboru základní organizace zažilo významný společenský postup: jeden dělník se stal chemickým výzkumníkem, ale také jeden úředník vedoucím provozu či jedna švadlena přední dělnicí. Straniční funkcionáři tvoří skupinu, jejímž rysem je výrazný společenský vzestup.

Tato pozorování potvrzují hypotézy, které formuloval ohledně složení základních organizací KSČ Jiří Maňák:

<sup>9</sup> Státní okresní Archiv (dále v textu jen SOKA) Mělník, OV KSČ Mělník, 298-180, str. 656–661: Zhodnocení výročních členských schůzí z úseku průmyslu, 1965, str. 659.

<sup>10</sup> Viz například SAPMO-BArch DY 30 IV 2/5/6, str. 123–233: Bericht der Instrukteurbrigade des ZK über den Einsatz im Bezirk Dresden, 15. 9. 1955, str. 172–174.

<sup>11</sup> Tamtéž.

<sup>12</sup> SOKA Mělník, OV KSČ Mělník, 596-1095, 1964, str. 160: Hlášení o složení CZV Spolana, 13. 2. 1964.

	Dělníci (1956)	Dělníci (1969)	„inženýrsko-techničtí a hospodářští pracovníci“ (1956)	„inženýrsko-techničtí a hospodářští pracovníci“ (1969)
Výbor základních organizací	33 %	25 %	12,5 %	26 %
Předsedové základních organizací	34 %	22,5 %	27 %	47 %

**Zdroj:** Maňák, *Proměny strany II*, 37–38.

Pozorování provedená na mikroúrovni ukazují, že u stranických funkcionářů dochází k hromadnému společenskému vzestupu. Jiří Maňák také ukazuje, že tento společenský vzestup doprovází zvýšená úroveň vzdělání, posílení pozice členů mezi 30 a 40 roky a také otevření funkcí pro členy, kteří vstoupili do strany po roce 1948.<sup>13</sup>

Od 60. let používají výbory závodních organizací jak v KSČ, tak v SED seznamy s životopisnými údaji o svých členech, což nám umožňuje je lépe poznat. V roce 1962 je složení výborů základních organizací následující:

	Výbor základní organizace ve Spolaně		Výbor základní organizace v TRO	
Manuální pracovníci	1 zámečnický, 1 lakýrnický dělník, 2 řidiči, 4 dělníci, 1 truhlář	9	4 dělníci	4
Vedoucí a kontrolní personál	1 mistr, 2 plánovači, 1 přední dělník	4	2 mistři	2
Výzkumný personál	1 výzkumný chemik	1	1 laboratorní technik, 1 technolog, 2 inženýři	4
Členové podnikového vedení	vedoucí kotelny, vedoucí podnikové kontroly		ředitel TRO, ředitel technologického úseku, ředitel podnikové školy TRO, úsekový ředitel	
Úředníci	1 administrativní pracovnice, 1 účetní	2	2 sekretářky	2
Úvolnění funkcionáři	1 předseda	1	1 tajemník, 1 náměstek, 1 tajemník mládežnické organizace	3

**Zdroj:** SOKA Mělník, OV KSČ Mělník, 596-1095, 1962, str. 59–60: Návrh na kandidáty CZV Spolana n. p. Neratovice pro rok 1962; Landesarchiv Berlin (dále v textu jen LAB) C Rep 904-23-3: Berichtsbogen Nr. 1, 30. 4. 1962.

<sup>13</sup> Tamtéž, str. 52–53.

Je samozřejmě problematické vyvozovat ze srovnání mezi dvěma základními organizacemi obecné závěry. Přesto stojí za pozornost určité rozdíly, které odkazují na strukturální odlišnosti: výbor základní organizace ve Spolaně tvoří více dělníků nežli vedení TRO, avšak méně inženýrů a členů vedení; stejně tak najdeme ve výboru TRO více uvolněných funkcionářů.

V obou případech prozrazuje složení výboru základní organizace snahu, aby v něm byla zastoupena každá skupina, kterou v podniku najdeme. Musíme však dále upřesnit významný podíl dělníků ve vedení základní organizace ve Spolaně. Rozdělení úkolů v jejím rámci totiž není rovnocenné: předseda výboru je sice dělnického původu (kovář), avšak místopředseda je chemický výzkumník a funkcionář odpovědný za Rok stranického školení je zároveň ředitelem podnikové kontroly, funkcionářem zodpovědným za vztahy s vedením podniku a vedoucím provozu. Vnitřní hierarchie celozávodního výboru tedy částečně odráží podnikovou hierarchii a upřednostňuje intelektuální profese, vedoucí personál a kvalifikované dělníky. Vedlejší funkce jsou oproti tomu svěřeny dělníkům nebo administrativnímu personálu, kteří si ostatně kromě funkcí, jež vykonávají v celozávodním výboru, často ponechávají své funkce v původní základní organizaci (včetně postu předsedy).

## Intermezzo 1968–1970

V průběhu 60. let nepřestává v celozávodním výboru růst podíl technického a vedoucího personálu v poměru k počtu dělníků a úředníků. Volby do celozávodního výboru z roku 1968 tuto tendenci ještě posilují. Noví členové zvolení v roce 1968, kteří jsou otevřeně příznivci reformy systému, mají ze sociologického hlediska shodný profil: jeden úředník, z něhož se stal vedoucí redaktor časopisu Spolana Neratovice, dva vedoucí cechu, jeden pracovník útvaru výrobního náměstka a dva technici, z nichž jeden je novým předsedou organizace.<sup>14</sup> V celozávodním výboru nikdy předtím nebylo tolik členů podnikového vedení. Nyní zastávají místa funkcionářů, kteří byli ve vedení od počátku 60. let: jedná se o jednu přední dělnici, jednu účetní, jednu administrativní pracovníci a jednoho dělníka.<sup>15</sup>

K 5. lednu 1970 již hlavní funkcionáři, zvolení v roce 1968, nezájímají jako „pravicoví oportunisté“ své pozice v celozávodním výboru (které ztratili pravděpodobně během podzimu 1969)<sup>16</sup> a v březnu roku 1970 budou vyloučeni ze

<sup>14</sup> Státní Oblastní Archiv (dále v textu jen SOA) Praha, KV KSČ, KKRK, Zápisy ze zasedání KKRK, 30. 4. 1970 a 1. 6. 1970.

<sup>15</sup> Složení celozávodního výboru k 6. 1. 1969, SOkA Mělník, OV KSČ Mělník, 598-1095, 1969, str. 2–3: Zápis ze schůze CZV KSČ Spolana Neratovice ze dne 6. 1. 1969.

<sup>16</sup> Složení celozávodního výboru k 5. 1. 1970, SOkA Mělník, OV KSČ Mělník, 598-1095, 1970, str. 1–5: Zápis ze schůze CZV KSČ Spolana Neratovice ze dne 5. 1. 1970.

strany.<sup>17</sup> Vedení podniku zastupuje pouze jeden vedoucí cechu a zástupce velitele závodní stráže, který je zároveň předsedou své základní organizace. S tím, jak byli vyloučeni představitelé reformních proudů, změnil celozávodní výbor též své sociální složení a ještě více se odlišil od podnikového vedení. Můžeme tedy formulovat hypotézu – a v tom tkví celý přínos přístupu odzdola – že během let 1968–1970 nebylo štěpení mezi stranickými funkcionáři pouze politické a že se jednalo stejně tak o štěpení institucionální a společensko-profesní.

## Stabilita a generační obměna

Rozložení, které jsme pozorovali na počátku 60. let, se udržuje i v 70. letech, jsou však patrné i určité změny, jak je zřejmé z následující tabulky:

	Výbor základní organizace KSČ ve Spolaně (1977)		Výbor základní organizace v TRO (1976)	
Manuální pracovníci	1 mechanik, 1 zámečnick, 3 dělníci	5	2 dělníci, 1 učeň, 1 soustružník, 1 svářeč, 1 dělník u obráběcího stroje	6
Vedoucí a kontrolní personál	1 mistr, 1 zástupce velitele závodní stráže, 1 vrchní mistr	3	1 strážmistr, 1 mistr, 1 vedoucí provozu, 1 kontrolor kvality	4
Výzkumný personál	2 THP, 1 laborantka	3		0
Členové podnikového vedení	naměstek vedoucího vedení závodu, vedoucí cechu stříž	2	ředitel TRO, 1 ředitel výzkumu, 1 úsekový ředitel	3
Úředníci	1 referentka	1		0
Uvolnění funkcionáři	1 uvolněný předseda	1	1 tajemník závodní organizace, 1 náměstek, 1 předseda odborového vedení, 1 tajemník mládežnické organizace, 1 redaktor podnikových novin, 1 tajemník základní organizace, 1 tajemník odborové úsekové organizace	7

**Zdroj:** SOKa Mělník, OV KSČ Mělník, 598-1095, 1976, str. 136–149; Návrh kandidátky CZV KSČ Spolana n. p. Neratovice, 17. 1. 1976; LAB C Rep 904-23-48: Wahlberichtsbogen Nr. 2 über die Mitgliederversammlung bzw. Delegiertenkonferenz zur Wahl der Parteileitung 1975–76, 24. 1. 1976.

<sup>17</sup> SOA Praha, KV KSČ, KKRK, Zápis ze zasedání KKRK, 30. 4. 1970 a 1. 6. 1970.



Ve Spolaně zůstalo rozložení jednotlivých pracovníků v čase stabilní s tím, že klesá počet dělníků. V TRO je zřetelným jevem začlenění několika uvolněných funkcionářů z odborů či z mládežnické organizace, kteří dohromady tvoří téměř třetinu vedení. Ve Spolaně politická garnitura zestárla: průměrný věk členů celozávodního výboru se zvýšil z 38 na 48 let. Tento věkový průměr však neodráží dobře faktický stav, neboť ve skutečnosti existují ve vedení dvě věkově odlišné skupiny: osm členů, mezi nimiž jsou nejdůležitější funkcionáři, vstoupilo do strany před rokem 1950 a je jim v průměru 53 let; devět dalších členů, kteří zastávají pouze vedlejší posty, do strany vstoupilo až mezi lety 1958 a 1970 a jejich průměrný věk činí 43 let. Naproti tomu v TRO je osazenstvo mladší, věkový průměr je 43 let, přičemž věkové rozdíly jsou značné: někteří členové vedení, často dělníci, jsou velice staří, jiní dělníci jsou však velmi mladí a čtyři z nich vstoupili do strany dokonce až po roce 1970. Skupinu zastávající nejdůležitější posty tvoří straníci narození ve 20. letech, kteří vstoupili do strany v 50. letech.

Ve Spolaně dochází ke generační obměně v organizačním vedení strany v roce 1977, kdy se předsedou celozávodního výboru stává mladý dvaatřicetiletý inženýr, který vstoupil do strany roku 1967.<sup>18</sup> Tento jev však zůstává ojedinělým: v roce 1978 tvoří předsedové základních organizací KSČ, kteří vstoupili do strany po roce 1970, pouze 10 % z celkového počtu.<sup>19</sup> Pro srovnání, v roce 1969 bylo 30 % předsedů základních organizací ve straně maximálně od roku 1958.<sup>20</sup> Tento rozdíl může souviset s nízkou motivací zastávat dobrovolné funkce v místním stranickém aparátu po zkušenosti z let 1968–1970. Může však též odpovídat věkovému posunu ohledně toho, kdy má straník šanci stát se vedoucím základní organizace. V 80. letech se totiž tempo obměny významně zrychluje: předsedové základních organizací, kteří do strany vstoupili po roce 1971, tvoří v roce 1981 27,8 % a v roce 1986 44,5 % z celkového počtu.<sup>21</sup>

Na základě této analýzy můžeme uzavřít, že profil výborů závodních stranických organizací vykazuje jisté paradoxy: jako stranická organizace pověřená politickým programem měl výbor zastupovat pracující. To je zřejmé na snaze, aby byly ve výboru zastoupeny všechny podnikové profesní skupiny. Jako mocenské centrum v podniku však stranické vedení nevyhnutelně odráželo podnikovou hierarchii: neaktivnější funkcionáři, kteří v 50. letech často pracovali jako dělníci, se čím dál častěji stávají členy podnikového vedení.

<sup>18</sup> SOKA Mělník, OV KSČ Mělník, 570-1007, str. 340–354; Hodnocení předsedů CZV KSČ, str. 347–348.

<sup>19</sup> NA, KSČ, 1. oddělení, 1978: Přehled o složení výborů ZO KSČ a stranických orgánů zvolených v roce 1978, str. 12.

<sup>20</sup> Maňák, *Proměny strany II*, 48.

<sup>21</sup> NA, KSČ, 1. oddělení, 1981: Přehled o složení stranických orgánů zvolených v roce 1981, str. 6 a NA, KSČ, 1. oddělení 1, 1986: Složení předsedů základních organizací v r. 1988 v porovnání s r. 1986.

## Rozpory ve „vedoucí úloze“ strany v podnicích

Navzdory tvrzením o „vedoucí úloze“ nebyla nadvláda strany v podniku samozřejmou věcí. V podniku, jak jej můžeme rekonstruovat na základě empirického pozorování, se strana jeví především jako instituce, která koexistuje s jinými institucemi v rámci složitě hry, o jejíž existenci bychom na základě teorie „vedoucí úlohy“ neměli ani tušení.

### Stranický výbor a podnikové vedení

Hlavním partnerem stranického výboru je podnikové vedení, a to ze dvou důvodů. Prvním důvodem je to, že stranická práce zaměstnává především funkcionáře odpovídající v podniku za hospodářské výsledky. Mezi těmito funkcionáři je ostatně výrazně více straníků: v roce 1965 je ve Spolaně 43 % technicko-hospodářských pracovníků členy KSČ, zatímco mezi dělníky je to pouze 17 %.<sup>22</sup> Tito straníci nesou většinou zodpovědnost a hrají významnou roli při kádrování: jsou často předmětem rozhodování, avšak sami se též podílejí na procesu hodnocení v závislosti na své vlastní pozici. Druhý důvod vysvětlující důležitost podnikového vedení spočívá v tom, že toto vedení je pověřeno plněním plánu. Přestože jsou totiž ekonomičtí funkcionáři straníky, vedení podniku nadále hraje tradiční úlohu v hospodářském řízení.

Vztahy mezi vedením podniku a stranickým výborem jsou velmi různé. Na začátku 50. let jsou ještě možné otevřené konflikty: například mezi lety 1952 a 1953 došlo v závodě na penicilin v Roztokách u Prahy k vyhrocenému střetu mezi stranickým výborem a podnikovým vedením.<sup>23</sup> Zajímavým rysem tohoto střetu je fakt, že obě instituce se snažily přenést konflikt na nejvyšší možnou úroveň, každá v rámci své hierarchie, a to na ministerstvo na straně jedné a na ústřední výbor KSČ na straně druhé. Tento typ otevřených střetů nalezneme taktéž ve stejné době v SED,<sup>24</sup> avšak v průběhu 50. let tyto konflikty mizí. Důvody jsou možné dva: především se cena za otevřený střet stává příliš vysoká v systému, který nelibě nese, je-li poukázáno na jeho dysfunkčnost; mimo to dochází k sociologickému sblížení, jak jsme je popsali výše, mezi politickým osazenstvem stranického vedení a ekonomickým osazenstvem podniku. Vše tedy přispívá k tomu, aby byl konflikt vyřešen na lokální úrovni a nepřešel v otevřený střet.

<sup>22</sup> SOKA Mělník, OV KSČ Mělník, 597-1095, 1965, str. 186–189: Jak CZV KSČ pomáhá v ZO při přijímání a výchově kandidátů, 9. 7. 1965, str. 186.

<sup>23</sup> NA 1261/0/12, 52-254-3, str. 58–67: Zpráva o průzkumu method práce v ZO KSČ v n.p. Penicilin v Roztokách a situace v tomto závodě, prosinec 1953.

<sup>24</sup> Kott, *Le communisme au quotidien*, 57–58 a 190–193.

Navzdory tomu, že otevřené konflikty se stávají minulostí, zůstává existence dvojí autority v podniku strukturně problematickou, neboť přispívá k vzájemné rivalitě. V 60. letech jeden funkcionář z okresního výboru vyslaný do mělnického cukrovaru konstatuje, že „ředitel závodu je zván dle plánu do výborové schůze a radí se s výborem o tom, jak zajistit některé mimořádné úkoly, informuje výbor i členskou schůzi pravidelně o plnění hospodářských úkolů, avšak v kádrových otázkách stranickou organizaci nežádá o souhlas k zamýšleným kádrovým změnám. Souhlas stranické organizace si také nevyžaduje ani podnikové ředitelství, pokud provádí kádrové změny na závodě. Bude však nutno, aby stranická organizace vypracovala svůj kádrový seznam.“

Stejnou věc pozorujeme taktéž uvnitř SED: ředitel TRO v letech 1956–1961, bývalý člen stranického aparátu, je charismatickou osobností, v podniku je velmi úspěšný a jeho autorita dopadá na všechny členy podniku včetně tajemníka stranické organizace, s nímž podnikový ředitel přichází do střetu. Podle tvrzení jednoho člena stranického vedení „soudruzi pocítují, že mezi podnikovým a stranickým vedením existuje napětí“.<sup>25</sup> V roce 1961 vyjde najevo, že ředitel TRO falšoval číselné výkazy, aby splnil plán, takže ztrácí svůj post. Na dlouhé schůzi věnované sebekritice musejí různí členové stranického výboru z TRO, kteří byli často spolupracovníky bývalého ředitele, vysvětlovat, proč připustili, aby k tomuto falšování docházelo.<sup>26</sup>

Je také možné, byť je to mnohem vzácnější, aby stranický tajemník získal nadvládu nad podnikovým ředitelem. Tak tomu bylo v TRO mezi lety 1963 a 1966: stranickou organizaci tehdy řídil bývalý voják s autoritativními sklony, který se stal uvolněným stranickým funkcionářem. V TRO „podle všeobecného názoru tento tajemník ovládá veškerý hospodářský i politický provoz. V podniku je považován za skutečného ředitele.“<sup>27</sup> Tento člověk praktikuje opravdovou politiku vlivu, organizuje večírky a kabaretní představení pro zaměstnance podniku při příležitosti výroční členské schůze, aniž by bylo zřejmé, kdo vše platí. Zástupce tajemníka stranického vedení, který je velmi zadlužen, je pod jeho vlivem, a když se členové vedení podniku snaží stranickému tajemníkovi čelit, „má takové výbuchy vzteku, že vládne atmosféra strachu“.<sup>28</sup>

---

<sup>25</sup> LAB C Rep 904-23-16: Sitzung am 28. 2. 1961.

<sup>26</sup> LAB C Rep 904-23-5: Protokoll der ausserordentlichen Gesamtmitgliederversammlung am 14. 11. 1961.

<sup>27</sup> LAB C Rep 902-1737: Untersuchungsbericht der BPKK über die Leitungstätigkeit des Gen. Werner Gerlatzek, ehemaliger 1. Sekretär der BPO des VEB TRO „Karl Liebknecht“, 3. 11. 66.

<sup>28</sup> Tamtéž.

## Politické a ekonomické cíle

Dvojznačnost vztahů mezi stranickým a podnikovým vedením nesouvisí pouze s personálními otázkami, ale se samotnou formulací cílů strany uvnitř podniku. Prioritu mají ve skutečnosti hospodářské cíle: jednou z hlavních úloh základních organizací KSČ i SED je přispět k plnění plánu. V 50. letech zaujímá plnění plánu významné místo v diskusích během schůzí stranického výboru. První číselný výkaz se objevuje během schůze stranického výboru Spolany v roce 1953. Řešení technických otázek však dlouho zůstává vedlejší: v roce 1954 se objevuje první zcela technická zpráva o automatizaci ve Spolaně.<sup>29</sup> V roce 1956, pravděpodobně podle sovětského modelu, organizuje stranické vedení ve Spolaně i v TRO závodní hospodářské konference.

Čas věnovaný ekonomickým otázkám se v 60. letech dále zvyšuje. Časovým údobím, které je nejvíce poznamenáno diskusemi o ekonomické situaci podniku, je první polovina 60. let. V Československu se jedná o čtyři roky od hospodářské krize v roce 1962 až k uskutečnění hospodářské reformy v roce 1965. Během této doby zakládá celozávodní výbor Spolany různé komise, v nichž jsou jeho vlastní funkcionáři, tyto výbory jsou však otevřené i členům, kteří žádnou funkci nezastávají. V těchto letech můžeme ve Spolaně stejně jako v dalších závodech číst velmi popisné zprávy – a velmi poučné – zbažené politického hodnocení.<sup>30</sup> Tradiční témata, jako nábor nebo průběžná kontrola každoročního politického školení mizí z programu. Samotný pojem „vedoucí úloha“, a dokonce i sousloví „stranická práce“ v této době nejsou používány. V SED je stranický aparát zcela reorganizován po VI. kongresu v roce 1963: teritoriální uspořádání je téměř zrušeno ve prospěch rozdělení podle jednotlivých odvětví, které má lépe odpovídat ekonomické realitě.<sup>31</sup> Modelem je tehdejší praxe KSSS.<sup>32</sup> Ve stranických volbách v roce 1964 volá vedení SED přímo po tom, aby byli do výborů základních organizací začleněni specialisté.<sup>33</sup>

<sup>29</sup> SOKA Mělník, OV KSČ Mělník, 594-1095, 1954, str. 12–14: Zápis ze schůze CZV KSČ Spolana Neratovice konané dne 10. 12. 1954.

<sup>30</sup> Viz například: SOKA Mělník, OV KSČ Mělník, 596-1095, 1963, str. 70–77: Zpráva o stavu techniky zdůvodněných THN surovin a energií v základním závodě Spolana n.p. Neratovice a v dislok. českých Křinec a Velvary k 1. 1. 1963; co se týče příkladu v menším závodě, viz SOKA Mělník, OV KSČ Mělník, 632-1380, 1963, str. 2–5: Referát předsedy ZO KSČ s. Zdeňka Lisky na výroční členské schůzi 27. 1. 1963.

<sup>31</sup> Monika Kaiser, *Machtwechsel von Ulbricht zu Honecker: Funktionsmechanismen der SED-Diktatur in Konfliktsituationen 1962 bis 1972* (Berlin: Akademie Verlag, 1997), 47–55.

<sup>32</sup> Barbara A. Chotiner, *Khrushchev's Party Reform. Coalition Building and Institutional Innovation* (Westport, Conn. a London: Greenwood Press, 1984).

<sup>33</sup> SAPMO-BArch DY 30 IV A 2/5/93: Zu einigen Problemen der kadermäßigen Vorbereitung der Parteiwahlen, 6. 1. 1964.

Toto údobí však končí rokem 1965, po pádu Chruščova: závěry konference o organizaci závodu ve Spolaně tehdy opět potvrzují „vedoucí úlohu“ strany a upřesňují, že nesmí „docházet k nahrazování a oslabování odpovědnosti a pravomoci jednotlivých hospodářských pracovníků-vedoucích“.<sup>34</sup> Během roku 1965 se ve zprávách ze schůzí znovu objevují dříve opuštěná témata i pojmy. Pokud se straničtí funkcionáři spokojí „pouze“ s ekonomickými cíli, jsou předmětem kritiky: zpráva mělnického okresního výboru z roku 1965 tak doporučuje „změnit náplň stranické činnosti a zabývat se více o kádrové a politické otázky a nedělat ze schůzí výrobní porady“. Stejná dilema zažívají v té době funkcionáři základních organizací SED.<sup>35</sup> Zdá se, že straničtí funkcionáři jsou vystaveni neřešitelnému rébusu: jestliže se jim nepodaří splnit plán, protíví se stranickému rozhodnutí, pokud se však příliš angažují v ekonomických otázkách, vystavují se riziku, že budou suplovat vedení podniku.

## Strana a odbory

Dalším neopominutelným partnerem strany v rámci podniku jsou odbory. V Československu stejně jako v NDR působí odbory často v podniku déle nežli strana. Odbory zde těží z legitimacy závodních rad (*Betriebsräte*), které pohltily na konci 40. let, a samy sebe představují jako obhájce zájmů pracujících.<sup>36</sup> Od roku 1948 jsou však odbory programově přiváděny k poslušnosti: jejich úloha se musí omezit na funkci „hnacího řemene“ stranických rozhodnutí. Tyto změny neprobíhají zcela hladce. Například celozávodní výbor Spolany si ještě v roce 1952 musí vynucovat změnu předsedy jedné dílčí rady. Volby nevedou vždy k očekávaným výsledkům; v roce 1954 se tak jeden člen celozávodního výboru dotazuje: „proč neprošel soudruh L. a soudruh P.? Na Vodárně neprošla schůze tak, jak měla; soudruh P. vzhledem k neoblíbenosti neměl být vůbec kandidován.“<sup>37</sup> Dokonce i předseda závodní rady ve Spolaně je kritizován, protože „velmi často úkoly nepřenáší a neudrzuje dostatečný styk se sekretariátem KSČ“. Tento předseda ostatně chtěl svou funkci položit, ale nebylo mu to umožněno.<sup>38</sup>

<sup>34</sup> SOKA Mělník, OV KSČ Mělník, 597-1095, 1965, str. 147–150: Usnesení CZV konference KSČ n.p. Spolana Neratovice ze dne 21. 2. 1965, str. 147.

<sup>35</sup> Tamtéž, str. 168–169.

<sup>36</sup> K NDR viz Ross, *Constructing Socialism*, 37 a 46–47 a pro Československo Peter Heumos, „Betriebsräte, Betriebsausschüsse der Einheitgewerkschaft und Werktagenräte. Zur Frage der Partizipation in der Tschechoslowakischen Industrie vor und im Jahr 1968“, in *1968 und die Arbeiter. Studien zum „proletarischen Mai“ in Europa*, vyd. Bernd Gehrke a Gerd-Rainer Horn (Hambourg: VSA Verlag, 2007), 131–158.

<sup>37</sup> SOKA Mělník, OV KSČ Mělník, 594-1095, 1954, str. 12–14: Zápis ze schůze CZV KSČ Spolana Neratovice konané dne 10. 12. 1954, str. 12.

<sup>38</sup> SOKA Mělník, OV KSČ Mělník, 594-1095, 1953, str. 128–129: Zápis z hlavního výboru KSČ, schůze konané dne 9. 1. 1953, 11. 1. 1953, str. 128.

Zdá se, že na počátku 50. let bylo běžné, aby strana přímo zasahovala do odborových záležitostí, především kvůli tomu, aby prosadila určitého kandidáta. Počínaje lety 1952–1953 je však tento typ zásahu oficiálně kritizován: „vedoucí úloha“ nyní musí být vykonávána nepřímým způsobem, prostřednictvím komunistů, kteří jsou součástí odborového vedení.<sup>39</sup> Tito straníci však ne vždy sledují uložené instrukce. Aby byla jejich činnost pod kontrolou, jsou vytvořeny stranické skupiny řízené členem strany, který je zároveň součástí stranického výboru. Tento typ nepřímé kontroly je doporučen rovněž i v SED, jeho prosazení však trvá určitý čas. Roku 1956 tak tajemník stranického výboru v TRO osobně zasahuje, aby povzbudil socialistickou soutěž v úsecích, kde to odbory neučinily. Navrhuje, aby bylo během valné hromady stranické organizace svoláno odborové vedení TRO, připouští však, že „samozřejmě není dobré, aby docházelo k takovému překrývání“, čímž připomíná, že strana nemá ovládat odbory přímo. Dodává, že je zapotřebí více „pomáhat“ odborovému vedení, zároveň však dodává, že „to neznamená, že by bylo potřeba o tom debatovat při každém zasedání stranického výboru“.<sup>40</sup>

Tento incident poukazuje na další rozpor, kterému strana v podniku čelí: pokud jsou odbory ponechány samy sobě, neplní určenou funkci, pokud však straníční funkcionáři nahradí odborové funkcionáře (kteří nejsou všichni členy strany), zpochybní tak schopnost odborů zastupovat všechny pracující. Stranické vedení je tak nuceno tolerovat prostory nesouhlasu, především uvnitř odborů, aby bylo schopno působit na celek pracujících, z nichž někteří nejsou členy strany.

## Strana v podnicích: národní odchylky?

### Nerovnocenně rozvinuté aparáty

Uvnitř stranických výborů v podnicích hráli hlavní roli „tajemníci“ (*Sekretäre*) v případě SED nebo „předsedové“ v případě KSČ. Na rozdíl od jiných volených funkcionářů nebyli dobrovolníky, ale profesionálními straníky. V KSČ byli nazýváni „placení“ nebo „uvolnění“ funkcionáři, v SED „profesionální“ (*hauptamtlich*) funkcionáři. V KSČ jich bylo v roce 1953 pouze 191 a v roce 1963 652,<sup>41</sup> zatímco

<sup>39</sup> Viz například NA 1261/2/24, 3-51, str. 1-9: Návrh na prohloubení provádění vedoucí úlohy strany v odborech, 6. 2. 1952.

<sup>40</sup> LAB C Rep 904-23-12: Protokolle über die zentrale Parteileitungssitzung am Dienstag, den 17. 7. 1956, 20. 7. 1956.

<sup>41</sup> Jiří Maňák, *Proměny strany moci III. Početnost a složení pracovníků stranického aparátu KSČ 1948-1968* (Praha: Ústav pro soudobé dějiny AV ČR, 1999), 16 a 21.

v SED nalezneme již v roce 1954 1845 uvolněných tajemníků základních organizací.<sup>42</sup> V roce 1984 jich je 2869, k nim se připojuje 808 náměstků.

Tyto rozdíly jsou znatelné v praxi: na počátku 50. let disponuje stranická organizace TRO se svými 290 členy jedním uvolněným tajemníkem a jedním uvolněným náměstkem. Mezi lety 1953 a 1957 zde dokonce existuje „sekretariát stranického vedení“, který tvoří tři stálí tajemníci (tajemník, jeho náměstek a tajemník pro organizaci a kádrování) a který pořádá své vlastní schůze. Na sklonku 70. let řídí 530 členů stranické organizace v TRO stále tři uvolnění funkcionáři: tajemník, jeho náměstek a tajemník úsekové organizace.<sup>43</sup> Naproti tomu členská organizace Spolany má v roce 1951 víc jak 940 členů a v roce 1976 622 členů, ovšem po celou tuto dobu pouze jednoho „uvolněného“ předsedu. Kromě těchto tajemníků stranického výboru fungoval politický personál pověřený propagandou: vedoucí ročního stranického školení (*Parteilehrjahr*) a redaktoři závodních novin. Tyto posty zastávali v TRO uvolnění funkcionáři, zatímco ve Spolaně to byli dobrovolníci, nejčastěji členové podnikového vedení. Konečně základní organizace v TRO má k dispozici sekretářku-písařku na plný úvazek, zatímco ve Spolaně zastává tuto funkci zapisovatel (častěji zapisovatelka), který je jinak v podniku zaměstnán.

Praktické důsledky uvolněných funkcionářů jsou tedy významné: dokonce i v některých velkých podnicích byl často předseda závodní organizace KSČ dobrovolník a měl méně času na organizační práci, zatímco v SED i organizace střední velikosti měly většinou k dispozici jednoho uvolněného funkcionáře jako tajemníka základní organizace. To je například případ Berliner Bremsenwerk, jehož podniková organizace v 60. letech nepřesahovala 150 členů. K tomuto prvnímu důsledku se přidává další: v Československu, i v případě, že je předseda závodní organizace uvolněný z práce, pochází nejčastěji z podniku, v němž pracoval a vykonával různé stranické funkce, někdy v odborech či ve vedení podniku, zatímco v NDR je tajemník základní organizace dosazen do podniku zvnějšku: jeho zkušenost je především zkušeností stranického aparátčíka. Během celého období 50. a 60. let jsou všichni tajemníci podnikových organizací v SED, jejichž případy jsem mohl studovat, uvolněnými funkcionáři, bez předchozí vazby na podnik, kde působí. Je zapotřebí si počkat do poloviny 60. let, abychom našli tajemníky základních stranických organizací, kteří předtím v podniku pracovali.<sup>44</sup>

<sup>42</sup> SAPMO-BArch DÝ 30 IV 2/5/1667, str. 103–109: Kaderpolitische Zusammensetzung der 1. Sekretäre des GO nach dem Stand vom 1. 2. 54 – 1. 7. 54 (4. 1. 55).

<sup>43</sup> C Rep 904-23-58: Protokoll der Wahl der Leitung der BPO des VEB Transformatorenwerks „Karl Liebknecht“ sowie der Wahl der Delegierten zur Kreisdelegiertenkonferenz am 13. 1. 1979.

<sup>44</sup> Kott, *Le communisme au quotidien*, 45.

## Stranická a kádrová práce

Přítomnost těchto uvolněných funkcionářů vysvětluje řadu rozdílů ve způsobu, jakým straničtí funkcionáři vykonávají svou „stranickou práci“ ve Spolaně a v TRO. Velká část této práce je především sepisováním: jde o to pořídit zprávy určené především vyšším stupňům stranického aparátu. První psané dokumenty, které připravuje mezi lety 1948 a 1952 celozávodní výbor stranické organizace ve Spolaně, jsou velmi heslovité: jedná se o zápisy ze schůzí, někdy bez denního pořádku, které jsou vypracovány v telegrafickém stylu a aniž by je doprovázelo podrobnější vysvětlení. Tyto dokumenty jsou pro cizí osoby téměř nesrozumitelné. Postupem času však dochází k určité formalizaci, v dokumentech najdeme denní pořádek, kolonky „jednáno“ a „uneseno“ i prezenční listinu. Naproti tomu v TRO jsou zápisy ze stranických schůzí již od počátku formálně dokonalejší a přehlednější, což je pravděpodobně dáno přítomností profesionální sekretářky-písařky.

V rámci podniku spočívá významná funkce stranického vedení v tom, že ovládá jmenování na klíčové posty v podniku. V TRO v 50. letech najdeme funkcionáře, který na plný úvazek řeší organizační otázky a kádrování. Pracuje v úzké spolupráci s funkcionářem odpovědným za kádrování ve vedení podniku, který sám není členem stranického vedení. Ve Spolaně je situace na počátku 50. let odlišná: šéf kádrového odboru podniku má monopol na kádrovou kontrolu; kromě toho je předsedou základní organizace odpovídající výboru, sám však není členem celozávodního výboru, přestože často dochází na jeho schůze. Jeho úloha je tak významná, že celozávodní výbor pouze s obtížemi získává kontrolu nad podnikovým vedením: v roce 1952 tak musí celozávodní výbor vedení závodu „připomenout“, že mu je stále povinno předat seznam patřičně zdůvodněných jmenování na všechny klíčové posty v závodě. V roce 1954 je funkcionář zodpovědný za kádrový odbor konečně odvolán: je obviněn z toho, že „dělá kádrovou práci na nátlak a přání několika jednotlivců“ a že „pěstuje svou popularitu a nepostupuje jako řádný člen strany“.<sup>45</sup>

Tento okamžik neznamena pouze výměnu osob, ale též změnu organizace práce: celozávodní výbor od této doby přímo sám projednává kádrové záležitosti v rámci kádrové komise, v jejímž čele stojí předseda celozávodního výboru spolu s dvěma dalšími členy výboru.

Projednávání záležitosti v rámci kádrových otázek jsou obdobné v TRO i ve Spolaně. Na počátku se jedná o přidělení klíčových postů politicky důvěryhodným osobám. V průběhu 50. let však pod kádrování spadají i další záležitosti. Od počátku 50. let dává stranický výbor v TRO též povolení na odjezdy na školení.

<sup>45</sup> SOKA Mělník, OV KSČ Mělník, 594-1095, 1952, str. 126–131: Zápis z mimořádného zasedání CZV 16. 3. 1954, str. 129–131.



Ve Spolaně si musíme počkat na rok 1959, kdy vzniká první seznam kandidátů (členů KSČ a nestraníků), kteří mají být proškoleni na techniky.<sup>46</sup> V roce 1956 se ve Spolaně objevují první žádosti o výjezd do ciziny, jejichž počet výrazně vzroste v 60. letech. V TRO je těchto žádostí mnohem méně, což odráží slabší mezinárodní mobilitu mezi východoněmeckými kádry oproti Československu, kterou můžeme vysvětlit otevřením Československa v 60. letech. V průběhu 50. let se kromě toho objevují žádosti o kádrový posudek, které zasílají jiné závody nebo základní organizace. Je to znakem změny v samotné povaze kádrování: místo toho, aby celozávodní výbor přímo rozhodoval o jmenování určitého člověka na klíčový post v podniku, kde působí, podílí se nyní celozávodní výbor nepřímou na rozlehlé síti, která stále těsněji ovládá profesní dráhu jednotlivců.

Roky 1968–1970 označují předěl v řešení kádrových otázek: stranické výbory často přenechávají své pravomoci vedení podniku. V chemickém závodu Kaučuk Kralupy, který se nachází blízko Spolany, přijímá celozávodní výbor již v roce 1968 rozhodnutí, že nebude potvrzovat jmenování, ale pouze dávat své doporučení.<sup>47</sup> V zápisech ze schůzí stranického celozávodního výboru ve Spolaně v roce 1968 kádrové otázky vůbec nenalezneme. Znovu se však objevují hned od března 1970, v rámci očisty členstva strany, které doprovází očista ekonomických funkcionářů.<sup>48</sup> Na začátku 70. let celozávodní výbor kontroluje, aby byla správně dodržována rozhodnutí týkající se ekonomických funkcionářů ve Spolaně (jejich přeložení, zachování, možnost či nemožnost postupu).<sup>49</sup> Konečně celozávodní výbor stále vydává posudky a potvrzuje „komplexní hodnocení“, které bylo zavedeno po roce 1970 a ke kterému dochází systematicky každé čtyři roky u všech politických a ekonomických kádrů.<sup>50</sup>

## Průběžná kontrola základních organizací

Jednou z funkcí stranického výboru na úrovni podniku je samozřejmě kontrola činnosti jednotlivých stranických jednotek v jeho rámci. Situace je však velmi

<sup>46</sup> SOKA Mělník, OV KSČ Mělník, 595-1095: Zápis ze schůze CZV KSČ Spolana Neratovice, konané dne 9. 4. 1959.

<sup>47</sup> SOKA Mělník, OV KSČ Mělník, 541-671 sl. 1, str. 27–33: Zpráva CZV n.p. Kaučuk Kralupy nad Vltavou o hodnocení výměny členských průkazů, 8. 9. 1970, str. 31.

<sup>48</sup> SOKA Mělník, OV KSČ Mělník, 598-1095, 1970, str. 20–24: Zápis ze schůze CZV KSČ Spolana Neratovice ze dne 16. 3. 1970, str. 21.

<sup>49</sup> SOKA Mělník, OV KSČ Mělník, 598-1095, 1972, str. 2–3: Zápis ze schůze CZV KSČ Spolana Neratovice, únor 1972.

<sup>50</sup> Ke komplexnímu hodnocení, viz Matěj Spurný, „Posudky a další formy uplatňování moci KSČ na Filozofické fakultě UK vůči jednotlivcům“, in *Prověřená fakulta. KSČ na Filozofické fakultě UK v letech 1969–1989*, vyd. Katka Volná et al. (Praha: Ústav pro soudobé dějiny AV ČR, 2009), 87–94.

odlišná ve Spolaně a v TRO. V zápisech ze schůzí celozávodního výboru ve Spolaně je na začátku 50. let překvapivě málo místa věnovaného základním organizacím. Je pravda, že někteří členové celozávodního výboru jsou někdy sami předsedové základních organizací a již roku 1950 je rozhodnuto, že průběžnou kontrolou každé organizace bude pověřen jeden či dva členové celozávodního výboru.<sup>51</sup> Zdá se však, že celozávodní výbor je někdy nedostatečně informován o tom, co se odehrává v každé základní organizaci. Takto jsme v roce 1954 svědky toho, že celozávodní výbor je dobře informován o přípravě výroční členské schůze pouze v základních organizacích, jejichž předsedové jsou zároveň sami členy celozávodního výboru.<sup>52</sup>

Až od poloviny 50. let vykonává celozávodní výbor formálnější kontrolu nad základními organizacemi, o čemž se můžeme přesvědčit v psaných dokumentech. Počínaje rokem 1954 celozávodní výbor systematicky kontroluje nábor nových členů, příspěvkovou morálku, průběh Roku stranického školení a spolupráci s masovými organizacemi.<sup>53</sup> Díky výměně členských průkazů všech členů KSČ v roce 1955 může celozávodní výbor od této chvíle udržovat přesný seznam straníků a potvrzovat jejich přijetí. V roce 1956 se poprvé objevuje psané zhodnocení účasti na měsíčních členských schůzích<sup>54</sup> a od tohoto data pořádá celozávodní výbor zvláštní schůze neboli aktivity, na nichž se setkávají předsedové každé organizace při projednávání určité otázky. Docházka však není zcela bezchybná: v dubnu 1956 se na schůzi nedostavili tři z dvanácti předsedů, přestože všichni byli osobně pozváni.<sup>55</sup>

V TRO je situace odlišná: na rozdíl od Spolany zde pojem základní organizace (*Grundorganisation*) neoznačuje jednotlivé jednotky strany v závodu, ale celek organizací na úrovni závodu. Až do roku 1953 se tak základní organizace TRO schází každý měsíc na všeplenární schůzi. Stranické jednotky (*Parteieinheiten*) sice existují v odlišných úsecích podniku, nemají však vlastní pravomoci. Spolu s novými stanovami v roce 1954 jsou vytvořeny úsekové organizace (*Abteilungsparteiorganisationen*), v jejichž čele stojí zvolený výbor, jeho pravomoci jsou však omezené. Rozhodujícím stupněm nadále zůstává stranické „ústřední vedení“ (*Zentralparteileitung*). Tyto strukturální rozdíly vysvětlují, že kontrola úsekových organizací v TRO je důkladnější nežli kontrola základních organizací ve Spolaně. Tato

<sup>51</sup> SOKA Mělník, OV KSČ Mělník, 594-1095, 1950, str. 79: Usnesení ze schůze hlavního výboru dne 6. 6. 1950.

<sup>52</sup> SOKA Mělník, OV KSČ Mělník, 594-1095, 1952, str. 159–160: Zápis ze zasedání CZV 22. 1. 1954, str. 159.

<sup>53</sup> SOKA Mělník, OV KSČ Mělník, 594-1095, 1952, str. 31–33: Zápis ze schůze CZV KSČ Spolana Neratovice, 19. 3. 1954, str. 32–33.

<sup>54</sup> SOKA Mělník, OV KSČ Mělník, 594-1095, 1956, str. 158–159: Zápis ze schůze CZV KSČ Spolana Neratovice ze dne 20. 1. 1956, str. 158.

<sup>55</sup> SOKA Mělník, OV KSČ Mělník, 594-1095, 1956, str. 108–110: Zápis ze schůze CZV KSČ Spolana Neratovice, ze dne 27. 4. 1956, str. 108.

centralizace znamená pro stranický výbor více práce, kterou jsou pověřeni právě uvolnění funkcionáři.

Tyto strukturální rozdíly mají významné důsledky též pro vztah mezi jednotlivými členy strany a stranickým aparátem. Například celozávodní výbor Spolany udržuje málo přímých kontaktů se členy v rámci jejich základních organizací. Jediné případy, kdy jsou předvoláváni jednotliví členové, se týká příslušníků Lidových milic, kteří chtějí tuto organizaci opustit<sup>56</sup> nebo kteří se neúčastní povinných cvičení.<sup>57</sup> V roce 1952 je před výbor povolán jeden člen kvůli tomu, že na roční závodní organizační konferenci zastával „nesprávné stanovisko“.<sup>58</sup> Tento stav věcí velmi kontrastuje s činností „ústředních vedení“ v závodních organizacích v SED. Tyto organizace totiž často předvolávají jednotlivé členy a tráví mnoho času projednáváním jejich osobních záležitostí. Tyto rozdíly tedy poukazují na odlišné fungování v obou stranách. V KSČ mají základní organizace široké pravomoci: přijímají rozhodnutí o přijetí či vyloučení členů a vykonávají nad nimi disciplinární dohled. V SED je strana centralizovanější, neboť úsekové organizace (*Abteilungsparteiorganisationen*) nedisponují takovými pravomocemi.

### **Kontrola podnikového vedení a masových organizací stranickým výborem**

Vedoucí úloha, kterou měla strana zastávat vůči jiným podnikovým institucím, nabírá v případě Spolany jiné podoby než v případě TRO. Rozdílná je mezi KSČ a SED především praxe vztahů s podnikovým vedením: v závodních organizacích SED je podnikový ředitel členem stranického vedení *ex officio* a soustavně ve stranickém vedení zasedá. Naproti tomu v závodních organizacích KSČ není ředitel členem celozávodního výboru, přestože je na jeho zasedání občas pozván. Místo toho je jeden člen celozávodního výboru pověřen vztahy s vedením podniku. Tato odlišnost ve struktuře má důležité důsledky: omezuje autonomii ředitele podniku tím, že jej začleňuje do stranického kolektivu. Neřeší však všechny sporné body ohledně pravomocí. Ve stranických vedení SED zůstává podnikový ředitel středem, u něhož dochází k složitému dělení pravomocí, o němž nám podává dobrý obrázek přidělování „stranických úkolů“. Tyto úkoly přiděloval stranický výbor jednotlivě členům strany, avšak vzhledem k technické povaze převážně většiny těchto úkolů, byl stranický výbor zahlcen technickými otázkami, takže musel po-

<sup>56</sup> SOKA Mělník, OV KSČ Mělník, 594-1095, 1952, str. 14: Zápis z hlavního výboru KSČ, schůze konané dne 20. 8. 1952.

<sup>57</sup> Viz například SOKA Mělník, OV KSČ Mělník, 595-1095, 1963, str. 15–18: Zápis ze schůze CZV KSČ Spolana Neratovice ze dne 4. 12. 1963, str. 15.

<sup>58</sup> SOKA Mělník, OV KSČ Mělník, 594-1095, 1953, str. 128–129: Zápis z hlavního výboru KSČ, schůze konané dne 9. 1. 1953, 11. 1. 1953, str. 128.

žádat podnikového ředitele, aby tyto úkoly přiděloval on sám s tím, že si stranický výbor ponechá právo vykonávat dohled, kdykoli si to bude přát.<sup>59</sup>

Podobný rozdíl můžeme pozorovat ve vztazích k masovým organizacím fungujícím v podniku. V závodních organizacích KSC není před rokem 1970 předseda závodní rady (ROH) členem celozávodního výboru, stejně tak jako předseda mládežnické organizace. Místo toho jsou někteří členové celozávodního výboru pověřeni jako „referenti“ vztahy mezi stranickým výborem a vedením masových organizací. Naproti tomu ve stranickém výboru TRO zasedá jak předseda odborové organizace, tak tajemník mládežnické organizace, takže dohled nad těmito masovými organizacemi je mnohem přímější. Ve Spolaně je kontrola mládežnické organizace sporadická až do 70. let. Naproti tomu v TRO je tento dohled vykonáván přímo: v roce 1955 tak tajemník stranického výboru vysvětluje mladému tajemníkovi mládežnické organizace, že se při řízení mládeže v podniku musí inspirovat pracovním plánem stranického výboru;<sup>60</sup> kromě toho se po vzoru odborů funkcionáři mládežnické organizace, kteří jsou členy SED, scházejí zvláště, aby připravili schůze.<sup>61</sup>

Stejně důsledky jsou ve vztazích s odbory, což beze sporu částečně vysvětluje, že pozice odborů byla v NDR a v Československu zásadně odlišná. V NDR byli legitimní zástupci odborů odstraněni, někdy po vyhocených střetech a podřízení odborů straně můžeme považovat za úspěšně dovršené na počátku 50. let. V 60. letech již nenalezneme v odborech žádnou stopu autonomie. Odbory se omezují na mobilizaci pracujících pořádaním socialistické soutěže a na rozdělování sociálních příspěvků.<sup>62</sup> K přesně zacíleným avšak rozptýleným projevům nesouhlasu dochází mimo odbory.<sup>63</sup>

V Československu je situace jiná: po dlouhou dobu si odbory uchovávají jistý prostor skutečné autonomie na úrovni provozu, kde jsou zakládány dílčí rady. Zpráva okresního výboru z roku 1965 udává, že vztahy mezi celozávodními výbory a závodními radami jsou ve většině podniků dobré. Avšak v malých podnicích nebo v provozech velkých závodů je považován dohled nad odbory

<sup>59</sup> Michel Christian, „Aux frontières de la dictature: l'implantation du SED dans les entreprises est-allemandes dans les années 60“, ed. Sandrine Kott, *Revue d'histoire moderne et contemporaine* 49, č. 2 (2002): 145–176.

<sup>60</sup> LAB C Rep 904-23-11: Protokoll über die ausserordentliche Sekretariatssitzung am 15. 4. 1955 mit der zentralen Leitung der FDJ, 10. 5. 1955.

<sup>61</sup> LAB C Rep 904-23-12: Prokoll über die zentrale Parteileitungssitzung am Mittwoch, den 7. 3. 1956, 13. 3. 1956, str. 6.

<sup>62</sup> Kott, *Le communisme au quotidien*, 178–179.

<sup>63</sup> Friederike Sattler, „Zum Konflikt Verhalten von Arbeitern in der Chemieindustrie der DDR“, in: *Sozialgeschichtliche Kommunismusforschung. Tschechoslowakei, Polen, Ungarn, DDR* (München: Oldenbourg, 2005), 35–76.

nejčastěji za nedostatečný.<sup>64</sup> Zpráva vypracovaná pro okresní výbor KSČ v Mělníku takto uvádí, že „se osvědčilo přímě spojení CZV a ZV ROH. Přesto trvá slabá příprava členských schůzí některých dílenských výborů ROH a ze strany ZV ROH a ZO KSČ není poskytována dostatečně účinná pomoc.“<sup>65</sup> Až v 70. letech zcela mizejí z dokumentů KSČ v závodních organizacích stopy autonomie odborů. Odborové vedení prochází důkladnou čistkou po vzoru čistky, kterou před ním prošla sama strana.

Na základě přítomnosti a činnosti uvolněných funkcionářů a vykonávání důkladnějšího dohledu tedy můžeme tvrdit, že SED měla v podnicích větší vliv než KSČ. Přesto má KSČ až do roku 1970 v podnicích větší poměr straníků: v roce 1965 je 22 % zaměstnanců Spolany členy KSČ,<sup>66</sup> proti 11,5 % zaměstnanců TRO v roce 1964.<sup>67</sup> Znamená to, že příslušnost ke KSČ neměla stejný význam jako příslušnost k SED: zdá se, že KSČ disponovala skutečnou legitimitou, která však nutně neznamenala opravdovou angažovanost. Naproti tomu SED vycházela z užší základny, která však byla disciplinovanější a také aktivnější.

Tento rozdíl můžeme vysvětlit poukazem na odlišné okolnosti doprovázející vznik socialistického státu v NDR a v Československu. V Československu byl suverénní stát obnoven hned roku 1945 a komunistická strana se rozvíjela souběžně s ním, se skutečnou podporou veřejnosti a s minimální legitimitou, jež nebyla nikdy zpochybněna.<sup>68</sup> Naproti tomu v NDR nebyl v roce 1945 obnoven suverénní národní stát a hlavní pravomoci držela okupační velmoc, neboť NDR byla založena až roku 1949. V této situaci hrála hlavní úlohu strana, na jejímž základě se zrodil nový stát. Neexistuje tedy v tomto případě tak zřetelná rivalita a souběžnost jako v případě Československa. To by mohlo vysvětlovat, proč SED jako organizace neměla na místní úrovni tak dobře zapuštěné kořeny, byla však na této úrovni rozhodněji nežli KSČ, která byla dobře založena na místní úrovni, avšak svou nadvládu vykonávala s větší pružností.

---

<sup>64</sup> SOKA Mělník, OV KSČ Mělník, 299-181, nestránkováno: Stanovisko OV KSČ k práci ZO KSČ za rok 1966–1967.

<sup>65</sup> SOKA Mělník, OV KSČ Mělník, 299-181, nestránkováno: Stanovisko OV KSČ k práci stranické organizace v Spolaně Neratovce.

<sup>66</sup> SOKA Mělník, OV KSČ Mělník, 597-1095, 1965, str. 186–189: Jak CZV KSČ pomáhá v ZO při přijímání a výchově kandidátů, 9. 7. 1965.

<sup>67</sup> LAB C Rep 902-1782: Organisationsstruktur und Parteaufbau, Arbeitsweise des Parteiapparates, Zusammensetzung der Büros für Industrie und Bauwesen, für Landwirtschaft und der Ideologischen Kommission, 1964.

<sup>68</sup> Muriel Blaive, *Une déstalinisation manquée: Tchécoslovaquie 1956* (Bruxelles: Complexe, 2005), 151–157; a Smula, *The Party and the Proletariat*, 170.

## Závěr

Tento článek nám umožňuje vyslovit tři obecné závěry:

1. Čím je zkoumaný stupeň komunistické strany nižší, tím více jím prolínají vnější sociální zákonitosti. Existuje zde fenomén „socializace“ (*Vergesellschaftung*) strany, který doprovází její rozvoj jako dominantní instituce uvnitř společnosti. Toto konstatování je pozvánkou ke studiu komunistických stran jako společenských organizací pomocí tradičních nástrojů sociologie.

2. Uchopení moci komunistickými stranami doprovází represe a zavádění nových politických a hospodářských struktur; avšak udržení se u moci v čase je umožněno pouze díky zapojení zástupců strany a státu do množství stabilních každodenních interakcí, které nelze zjednodušeně pochopit jako mechanicky vykonávanou nadvládu. Totalitní model dobře vysvětluje, jak komunistické strany získaly moc, selhává však při vysvětlení důvodů, proč tyto režimy byly schopné přetrvat díky jiným prostředkům nežli represí.

3. Srovnání mezi stranami ukazuje, že přestože je sovětský model společný všem zemím bloku ve chvíli, kdy komunistické strany získávají moc, jeho trvání v čase závisí především na činnosti národních aktérů, kteří vytvářejí jedinečnou podobu režimu. Komparace nám také umožňuje zpochybnit kulturní stereotypy: Češi nejsou ze své povahy švejci a Němci nejsou disciplinovaní a efektivní. Rozdíly v českém a východoněmeckém komunismu bychom měli mnohem spíše hledat ve způsobu, jakým vznikl socialistický stát v NDR a v Československu po roce 1945.