

SLUŠOVICE

JÍŘÍ FRANĚK / ILUSTRACE VLADIMÍR NAGAJ

Několik statistických čísel. Budou to vždycky tři údaje, první za rok 1965, druhý za rok 1975, třetí za rok 1985. Výnosy obilovin v tunách: 1,78 — 3,88 — 6,21. Průměrná dojivost krav v litrech za rok: 1 851 — 4 318 — 5 992. Hrubá zemědělská produkce z jednoho hektaru v Kčs: 6 448 — 14 940 — 33 730. Produktivita práce v Kčs v přepočtu na jednoho pracovníka: 63 190 — 197 600 — 651 215. Výkony v Kčs: 35 000 000 — 425 000 000 — 2 841 000 000.

Kdo má po ruce staré statistické ročenky, může porovnávat. V šedesátých letech výsledky vcelku odpovídaly špatným půdním a klimatickým podmínkám, v nichž tehdejší malé JZD Slušovice hospodařilo. V sedmdesátých letech, v období, kdy se družstva slušovala a vytvářel se dnešní osmitisícihektarový „gigant“ (JZD Agrokombinát Slušovice je mnohem větší než průměrné JZD, ale menší než průměrný státní statek), už statistika jaksi nesedí, už jakoby tu namísto kamenitých valašských kotárů byla nížina a mastná černozem. Ta současná čísla jsou v mnohém ohledu prostě fantastická, snová. Takže vyvolávají závist, pochybnosti, dohady.

Měl jsem to štěstí, že jsem se před časem seznámil s člověkem z duše nezávislým, s předsedou JZD Mir v Pračích na Znojmsku Aloisem Švrčkem, který mi řekl parádní frajerskou větu: „Ještě nejsme tak dobří jako Slušovice, ale jednou tak dobří budeme.“ Jsem přesvědčen, že by mi stejnou větu dokázali říct i lidé z dalších pár zemědělských podniků, které se rozhodly dokázat a pomalu začínají dokazovat, že Slušovice nejsou žádný zážrak, že nejsou jedinečné a neopakovatelné.

Mnoho jiných lidí v jedinečnost a neopakovatelnost Slušovic neochvějně věří. Existují v podstatě dvě teorie. Podle té první je celý ten „podfuk“ dílem mocného ochránce (nejčastěji tradovaná verze tvrdí, že je to švagr předseď). Jméno dotyčného ochránce se v pověstech jaksi neustálilo, uvádí se jich víc. Došla nejčastěji jméno člověka, který ve Slušovicích nikdy nebyl.

Podle druhé teorie je JZD Agrokombinát Slušovice v podstatě kapitalistický podnik, který jakýmsi nepochopitelným způsobem vznikl na území socialistického

státu. Je pozoruhodné, že tuto teorii zastávají právě tak někteří přesvědčení komunisté jako někteří upřímní nepřátelé socialismu. Velmi mě udivuje, že jedni i druzi shodně věří, že kapitalistické hospodářství je zřejmě apriori úspěšnější než socialistické.

Nikomu nevnučuji svůj názor, který jsem si vytvořil za těch devět let, co do Slušovic čas od času jezdím a jejich úspěchy a neúspěchy pravidelně sleduji. Dovolím si však tvrdit, že o věci trochu vím a mám tedy jistě právo mít svůj názor. Ostatně příznám se k tomu, že jsem sám také váhal a pochyboval a „myslel za roh“. Celé čtyři roky mi trvalo, než jsem definitivně odhodil všechny úvahy na téma „co je za tím“ a začal se zajímat především o to, v čem to je.

Pokud jde o teorii, že Slušovice stojí na protekci, té v zásadě nemohu věřit prostě proto, že protekční děti mohou mít možná dobré vysvědčení, ne však skutečné výsledky. Protekční děti jsou obvykle nafoukané a neschopné, někde v skrytu srdéčka zamindrákované. Přestože to vím, zabil jsem před pár lety dost času zjišťováním a úvahami, jestli přece jenom... Jistou porci hlouposti má v sobě každý, proč bych se k tomu nepřiznal.

Pokud jde o tu druhou teorii, tu prostě nedovedu pochopit. Skutečně si někdo myslí, že tupá administrativa, resortismus, nepružnost řízení, potlačování tvůrčího potenciálu lidí a všechny další neduhy, které v dětských letech budování socialismu vznikly a v dalších desetiletích narostly tak, že se jich nyní obtížně zbavujeme... — skutečně si někdo myslí, že právě to je socialismus, zatímco schopnost a podnikavost je výsadou kapitalistické ekonomiky?!

Nevěřím tomu, přestože vím, že není mnoho podniků, které mi svými výsledky zcela průkazně dávají zapravdu. Ale jsou. Například n. p. Elektro-Praga v Hlinsku, o kterém jsem nedávno psal. Nebo například JZD Agrokombinát Slušovice.

O tom kapitalismu

„Kdekdo si myslí, že jste kapitalistický podnik. Proč je v kapitalistickém podniku stranická organizace?“

Mám rád provokativní otázky.



Když jsme s Honzou Hrubým v roce 1982 společně napsali první reportáž, přišly desítky dopisů od udivených čtenářů. Tehdy o tom „zázraku“ ještě málokdo věděl. Takže jsme k popularitě také trochu přispěli. Mnohem víc však přispěly dostihy a v poslední době především fotbal. Dnes tedy alespoň něco málo ví doslova každý. Většinou z druhé ruky. Málokdo ví tolik, aby si mohl udělat jasno, přesto si každý po svém nachází vysvětlení.

Na pracovištích, v hospodách, v dopravních prostředcích, zkrátka všude kde se sejde víc lidí běží už pár let nikým nevyhlášená „celonárodní diskuse“. Nejjednodušší způsob, jak v současném Československu vyvolat spor, je vyslovit jedno dráždivé jméno. Protože si myslím, že to je velice významný spor, ve kterém zdaleka nejde jen o jedno poněkud zvláštní JZD, chtěl bych trochu přispět k tomu, aby se spor vedl dál, jenže s trochu lepší znalostí věci.

Když se takovou otázkou dobře trefím, je o atmosféru rozhovoru předem postaráno. Když se netrefím, taky.

Tentokrát jsem neuspěl. Neuvědomil jsem si, že ten můj vtip už je příliš starý. Předseďa celodružstevního výboru KSČ Pavel Čmolík odpověděl s naprostým klidem: „Dneska už víme, že si to myslí jenom ti, kdo ve Slušovicích nebyli a mají o nich jen povrchní znalosti.“

Takže jsem přestal vtípkovat a pokusil se o normální rozhovor:

Je vaše organizace co do počtu členů úměrná velikosti podniku?

Naše družstvo má dnes největší stranickou organizaci v zemědělství Jihomoravského kraje. 510 členů a kandidátů, kteří jsou členěni do 15 základních organi-

zací. Snažime se, aby organizační struktura odpovídala výrobní struktuře, tedy abychom si zajistili působnost na všech úsecích.

510 členů a kandidátů, to mi nic neříká. Kolik je to na procenta?

Na úrovni průmyslu v okrese. Tahle odpověď vám stačí?

Stačí, ale mám pro vás výživnější otázku: JZD Slušovice se často vytýká takzvaný manažerismus. Když si odmyslíme jistou pachuč, kterou ten pojem má, a zůstaneme u podstaty, což je kvalifikované řízení kvalifikovanými odborníky, jak se to srovnává se stranickým právem kontroly? Může

někdo z toho titulu, že zastupuje stranickou organizaci v podniku, mluvit odborníkům do řemesla? Má na to právo a má na to kvalifikaci?

Může. Snažime se o to a daří se nám to, aby předseďové základních organizací byli na úrovni a znali problematiku svých závodů. Nesnažime se v žádném případě, aby nahrazovali vedení závodů, ale spíš aby vytvářeli podmínky pro plnění těch dost složitých a náročných úkolů které tu jsou. Právo kontroly uplatňují všechny základní organizace, to vychází z jejich pololetního plánu práce: předvolávají všechny hospodářské pracovníky, kontrola se zaměřuje hlavně na řešení nových úkolů, které stále nabíhají.

A je jich dost, co já vím...

Proto se taky dělají čtvrtletní stranické aktivity všech výborů ZO a všech komunistů ve vedení družstva. Snahou těch aktivit je mobilizovat samotné komunisty, protože i komunista potřebuje jednou za čtvrt roku vzpruhu.

Existuje taková teorie o jedinečnosti a neopakovatelnosti Slušovic. Já na ni sice nedám, ale přece jen mám pocit, že tu je cosi jedinečného, specifického v přístupu lidí k práci. V čem to spočívá?

Myslím, že ve stabilní náročnosti, která víc než dvacet let utváří kolektiv podniku.

Jaká je praxe toho, co nazýváte stabilní náročností?

Především je to asi otázka pravidelného čtvrtletního hodnocení všech podnikových funkcionářů, které má okamžité důsledky včetně personálních změn. Kdo nestačí, je ihned odvoláván na nižší funkci, jiný jde zase na základě hodnocení nahoru.

Jinými slovy — důležitější než váš propracovaný systém řízení je asi důslednost v jeho uplatňování...

Ano, protože cokoli se začne a nefunguje to trvale, to ztrácí na účinnosti a na kvalitě. Za léta, co pamatuji, nikdo nemůže říct, že by se někdy neprovedlo čtvrtletní hodnocení. Někdy se třeba z časových důvodů odložilo, ale

nestalo se, že by nebylo. Kdyby se to stalo, okamžitě by ten systém přestal fungovat.

Mimochodem, to hodnocení se neprovádí proto, abychom trestali, abychom, jak říká předseda, „zmáčkli knoflík a někoho vyhodili“. Jde o to, aby se lidé z chyb poučili.

Mám takový pocit, že právě v důslednosti bude kámen úrazu, pokud jde o otázku opakovatelnosti Slušovic. Vy přece svůj systém řízení před nikým netajíte, nebo snad ano?

I když se tu vystřídala spousta stážístů ze zemědělských podniků, když se jich časem zeptáme, co aplikovali, tak z tohoto prakticky neaplikoval nikdo nic.

Přežili jste léta, kdy bylo zvenku pramálo pochopení pro zemědělský podnik, který si „moc dovoloval“. Udání, anonymy, pomluvy. Ostatně dnes to částečně přežívá. Řekněte mi upřímně, kdo vám nejvíc pomohl tu nepřízeň překonat?

Nejvíce nám, myslím, pomohla naše houževnatost. To byl základ všeho. Fakt je ale, že vždycky bylo pochopení okresní stranické organizace. Já si pamatuju, co jsem členem strany, že se všechno konzultovalo s okresním výborem a to pochopení tu vždycky bylo.

Kdo je kdo

Pavel Čmolík (44). Mohutný chlap, typ, který budí důvěru, střídmý a uvážlivý ve vyjadřování, rozvášňující klidně. Původním povoláním učitel, ale učiteloval jen rok, protože z chabého platu nemohl uživit rodinu. Pracoval jako traktorista v STS, po delimitaci v zemědělských podnicích. Do Slušovic přišel v roce 1967, rok jezdil s traktorem, pak přešel na nákladní auto. Od roku 1972 technik nákladní dopravy, pak vedoucí provozu v dopravě, potom vedoucí dopravního závodu. V roce 1978 zakládal centrální dispečink, odtud šel do obchodního útvaru, poté absolvoval stáž na OV KSC, nyní je ve funkci uvolněného předsedy stranické organizace.

O těch počítačích

Zeptejte se kohokoli, kdo nemá rád Slušovice, co mu vlastně vadí, řekne vám... Řekne vám toho asi hodně, takováhle anketa by jistě vytvořila rozsáhlý seznam argumentů, ale mezi nimi by jako obzvláště mohutné břevno v očích nepřejících vynikala skutečnost, že — představte

si — tady si nějaké JZD klidně vyrábí počítače, taková drzost!

Skutečnost je taková, že ještě v tom roce, kdy se počítače ve Slušovicích začaly dělat, nikdo ve Slušovicích neuvažoval o jejich komerční výrobě. Na počátku byla tak trochu náhoda, nicméně náhoda s jistým nábojem zákonitosti. Vypráví náměstek předsedy pro mikroelektroniku ing. Miroslav Kubík:

„Protože rozvoj JZD byl bouřlivý, dostali jsme se do kontrapozice z koncepčního hlediska. Bylo zřejmé, že způsob práce na centrálním počítači — přípravu data, dones do výpočetního střediska, zpracuj, vytiskni sestavu, dej uživateli — že zkrátka tento způsob práce začíná být překážkou. Chtělo to jinou filozofii: kde informace vznikají, tam ať se zpracují. Dál pak po pyramidě řízení postupuje jen to podstatné, protože předseda JZD nemusí znát každý detail, jen globální údaje.“

V roce 1980 jsem převzal vedení útvaru výpočetní techniky. Tehdy bylo už zcela zřejmé, že jinak než decentralizaci to nejde řešit. Dostali jsme se však do takové situace, že jsme na nový styl práce byli připraveni, měli jsme dostatek kvalitních kadrů, ale neměli jsme potřebné prostředky pro decentralizaci, chyběly zkrátka vhodné malé počítače...“

V tomhle místě si dovoluji ing. Kubíka přerušit. Následující část legendy o vzniku slušovických počítačů jsem slyšel od více pamětníků v různých verzích (je to vlastně nedávno, ale vzpomínky jsou tak nepřesné...) Vytáhnou z nich esenci:

Někdy na začátku roku 1982 se stal útvar výpočetní techniky nejslabším článkem systému. Další rozvoj podniku jako celku, ale i jeho jednotlivých částí brzdila slabina ve strojním zpracování dat. Lidé od počítačů zoufale hledali řešení, ale nedařilo se jim je najít.

Shodou okolností se však našlo ve stejné době, jenže jinde. Skupina zlepšovatelů v Dopravních stavbách Olomouc podstatně zdokonalila jeden z tehdy vyráběných malých počítačů. Základní myšlenka spočívala v tom, že vyměníli mikroprocesor 8080 (který je bůhvíproč dodnes základem téměř všech počítačů vyráběných v ČSSR) za dokonalejší mikroprocesor Z 80, licenčně vyráběný v NDR. Když ten nápad dotáhl do jakési reálné podoby, je-li pochopitelně za výrobcem. No a tam se dozvěděli... Však to znáte: každý zlepšovák je vždy vítaný, ale jsou i objektivní důvody. Dozvěděli se zkrátka přesně to, co obvykle říkají představitelé výrobních podniků zlepšovatelům, kteří se vnučují. Dobry nápad, ale nejde to.

Vraceli se v patričné náladě.

Cestou si však v trafice koupili časopis Mladý svět, ve kterém byla velká reportáž o jistém JZD na Gottwaldovsku. V té reportáži nebylo vůbec nic o tom, že by dotyčné JZD potřebovalo dobré malé počítače. Jen z ní vyplývalo, že to je vcelku schopný podnik.

Dále zas ing. Kubík: „Výborně nám to padlo do noty. Základ řešení z Dopravních staveb Olomouc jsme převzali a dotvořili. Ukázalo se tak šťastně, že bylo optimální z hlediska součástkové základny i z hlediska výkonnosti. Jeden odborník, který tu byl na návštěvě, to pěkně charakterizoval: „Tak jednoduché, že se neprojeví poruchovost, a přitom tak výkonné, že to není hračka.“ To jsme ovšem ještě nevěděli, že budeme výrobci výpočetní techniky. Chtěli jsme udělat jen potřebný počet systémů pro svou potřebu a pro potřebu Dopravních staveb. Co přišlo potom, to si vynulit zájem...“

Na tomhle místě jsem nevydržel a vstoupil do vyprávění s otázkou, jestli se dá považovat za normální, když JZD vyrábí počítače, a co tomu říká Tesla.

„Zakazujeme my průmyslovým podnikům, aby pěstovaly zeleninu? Samozřejmě, že existuje socialistická dělba práce. Ale realita je taková, že elektrotechnický průmysl nestačí pokrýt potřeby. Ministr Kubát zcela oprávněně žádá resorty, aby pomohly. Takže my pomáháme řešit tu situaci v zemědělství.“

A pokud jde o Teslu, Tesla je pro nás cenný spojenec. To je ostatně vzájemné. My jsme například byli absolutně prvním odběratelem paměti, nikdo je ještě nepoužíval.“

Kdo je kdo

Ing. Miroslav Kubík (54). Poprvé jsem ho viděl v televizi, v pořadu o jednom z dnes již pravidelných Festivalů mikroelektroniky okresu Gottwaldov. Před kamerou stál drobný chlapík a usmíval se. Ne nejistě, jak se na kameru usmívají trémisté. Usmíval se jako ti nemnozí lidé, jimž je úsměv životní samozřejmostí a jen málokdy ho odkládají. Představili ho a požádali, aby řekl něco o vystavovaných výrobcích, jmenovitě o zařizení na digitalizaci televizního obrazu. Takže spustil: hovořil stručně, jasně a logicky. Nicméně mně přišlo k smíchu, že mluví slovensky. Do té chvíle jsem sice věděl, že ve Slušovicích nezáleží na tom, jestli je funkcionář mladý nebo starý, jestli má vysokou nebo jenom střední školu, anebo třeba žádnou školu, že zkrátka záleží jen a jen na tom, co dokáže. V téhle chvíli jsem si uvědomil, co mě předtím nenapadlo:

že samozřejmě nezáleží ani na národnosti. Až později jsem zjistil, že v JZD je mnoho Slováků v různých funkcích, přišli sem lidé z různých koutů Slovenska stejně jako lidé z různých koutů Čech (a mnozí Slováci to mimochodem měli blíž). Tehdy mi nevím proč přišlo legrační tohle potvrzení jednoznačnosti kritérií ve výběru funkcionářů.

Ing. Kubík přišel do Slušovic v roce 1978 jako programátor. Byl tehdy na Agrokomplexu v Nitrě jako zástupce svého bývalého zaměstnavatele, který tam vystavoval zajímavý operační systém. O ten operační systém projevil zájem zástupce výpočetního střediska ze Slušovic a pozval inženýra Kubíka na návštěvu.

„Když jsem viděl, jaké jsou tu podmínky pro práci... Hlavně z toho hlediska, že vedení JZD samo fatálně chce rozvíjet tuto techniku... Tenhle moment byl pro mě velice důležitý, protože jsem věděl, že tu jsou ohromné možnosti ten systém rozvíjet dál.“

Ostatní už jsem prozradil. V roce 1980 se stal vedoucím útvaru. Když se ukázalo, jakou perspektivu má ve Slušovicích mikroelektronika, stal se tehle obor jedním z rozvojových programů, takže vznikla funkce náměstka pro mikroelektroniku. Stal se jím ing. Kubík. Asi na to měl. Ale on do Slušovic nešel proto, aby udělal nějakou kariéru, on sem přece přišel dávno předtím, než tyhle perspektivy vznikly. Přišel sem s tím, že tu byl předpoklad dotáhnout do konce rozdělanou práci.

O polopravdách a poloargumentech

Nedávno jsem si v jedné novině přečetl zajímavou besedu o mikroelektronice, speciálně zaměřenou na malé počítače. Ty noviny nebudu jmenovat, protože nechci shazovat kolegy, jejichž práce si vážím. Není vinou redakce, co říkali účastníci besedy, přesněji řečeno, co říkal jeden zástupce ředitele odboru z ministerstva elektrotechnického průmyslu.

K otázce, která se týkala skutečnosti, že u nás počítače vyrábějí i družstva, řekl: „Ano, ale je to v podstatě jedna deska s 60 nebo 70 součástkami, které nějak seženou. Postavit takový počítač není dnes problém ani pro studenta, který končí vysokou školu. My takovou aktivitu neomezujeme, protože z této aktivity vznikla řada pozitivních výsledků, které například užitečně řeší problematiku zájmových kroužků škol a podobně. To ale nejsou počítače, které by se daly použít jako profesionální.“

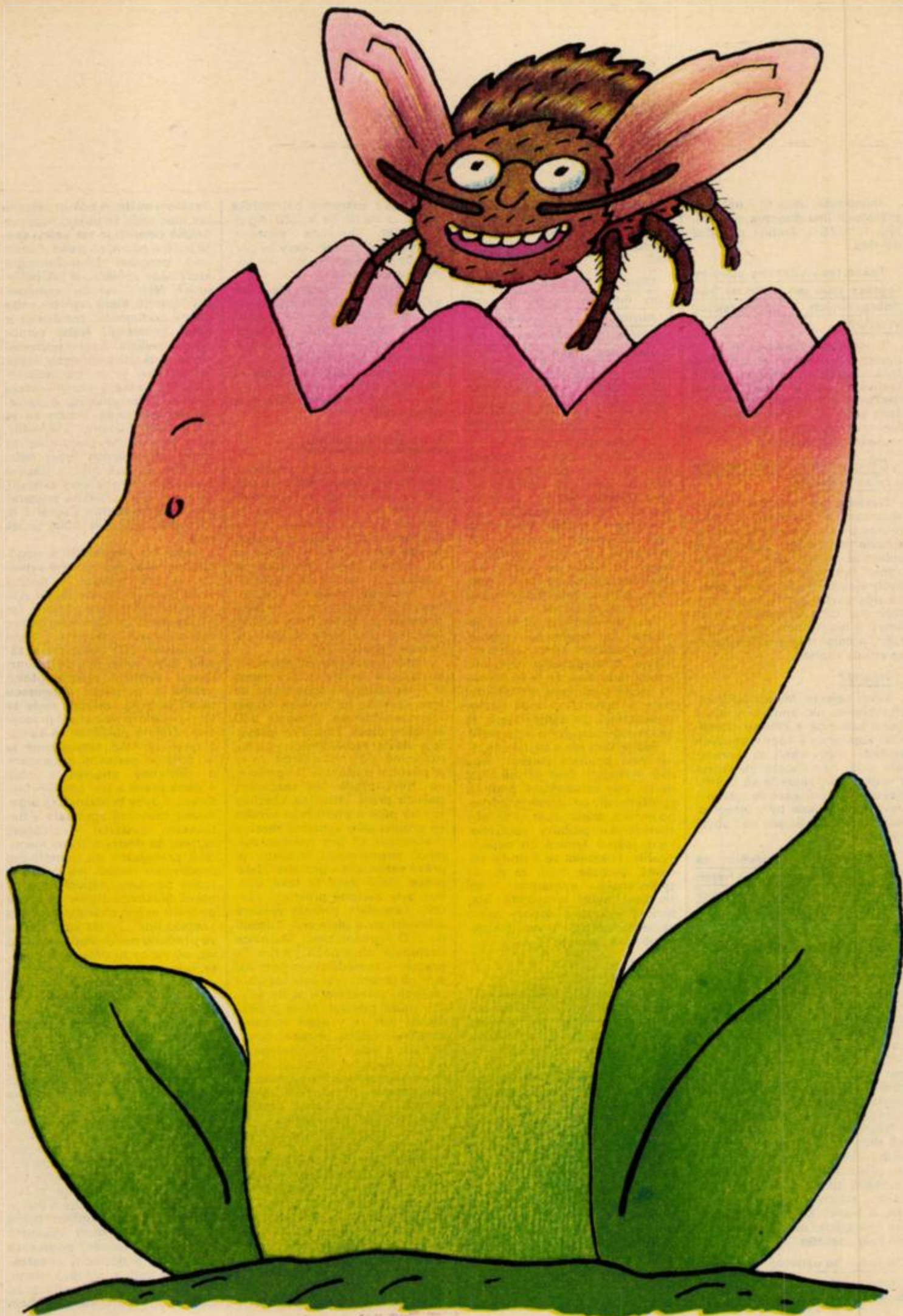
O kus dál tentýž účastník besedy: „Loni dodalo několik set systémů JZD Slušovice. Jak myslíte, že tenhle systém vznikl? Kupují procesory v Metře Blansko, periferie v Kancelářských strojích a tak dále, sestavi to, oživi a dodají software. Podobný postup je i v jiných organizacích tohoto typu.“

Velmi mě potěšilo, že soudruh zástupce ředitele odboru laskavě neomezuje tuto aktivitu, i když z formulace je patrné, že kdyby chtěl, měl by zřejmě právo ji omezovat. Je to sice postoj velmi odlišný od postoje ministra, který žádá resorty o pomoc v řešení dosti zoufalé situace ve výpočetní technice u nás, což by mělo jednoznačně vést k všestranné podpoře namísto pouhého „neomezování“. Ale budiž, dejme tomu, že tohle je jen terminologická jemnůstka.

To ostatní je prostě soubor polopravd, které vydají za jednu velkou promyšlenou lež. „Jedna deska se 60 nebo 70 součástkami, které nějak seženou“ — pravda je taková, že slušovický systém TNS dnes představuje přibližně třicet desek pro nejrůznější účely (poslední dobou jde zejména o nové technologické desky, tedy interface pro řízení technologických procesů; protože TNS nachází stále častěji uplatnění jako řídicí počítač, bude těchto desek napřesrok asi o deset víc).

„Kupují procesory v Metře Blansko, periferie v Kancelářských strojích a tak dále, sestavi to, oživi a dodají software“ — pravda je taková, že část desek systému TNS vyrábí Metra Blansko, část se dělá přímo ve Slušovicích, periferie jsou pochopitelně koupené (diskové jednotky zejména z BLR, tiskárny polské a maďarské). Procesory přirozeně nevyrobí ani JZD Agrokomplex Slušovice, ani žádný jiný zemědělský podnik kdekoli na světě. Ostatně procesory nevyrobí ani žádná z renomovaných světových firem, vyrábějících počítače. Zlehčující formulace „koupí, sestavi, oživi“ vcelku přesně vystihuje práci takových firem, jako je třeba IBM nebo populární Sinclair. S tím rozdílem, že přední výrobci počítačů nemusí dodávat software, protože na to jsou specializované firmy, které si za programové vybavení počítačů nechávají zaplatit dlouhé peníze. Žádný odborník nemůže říci jen tak „a dodají software“, protože odborník musí vědět, že „a dodat software“ není maličkost. V počítačové rozvinutějších zemích má dnes program často větší cenu než samotný počítač. Přesto se odborník z ministerstva elektrotechnického průmyslu tváří, jako by software rostlo v lesích okolo Slušovic.

„Postavit takový počítač není



dnes problém ani pro studenta, který končí vysokou školu ... — pravda je taková, že i nadaný středoškolák může postavit počítač podle návrhu v Amatérském rádiu. Stavět zařízení pro výpočetní techniku ze „švábů“ je asi méně náročné, než klasická radioamatérská práce s diskretními součástkami, ke které patří i vinuti cívek a podobné radovánky. Jestliže však někdo říká „postavit“ a záměrně pomíjí to podstatnější, to jest vymyslet, vidím v tom úmyslné zlehčování veškeré tvůrčí práce technické inteligence.

A pokud jde o tvrzení, že „to ale nejsou počítače, které by se daly použít jako profesionální“, to neumím komentovat bez použití žalovatelných výrazů. Prosim, doptejte se v podnicích, které TNS používají pro zpracování dat nebo pro řízení technologických procesů.

Neexistuje racionální důvod, proč by měl každý zemědělský podnik chovat krávy. Přesto každý (možná se mylím, možná jen 99,9 %) zemědělský podnik v ČSSR chová krávy, i když v některých případech je rentabilita výroby mléka hluboko v oblasti záporných čísel. Zvyk je však železná košile: přestože je to vlastně nenormální, připadá nám samozřejmě, že každý zemědělský podnik chová krávy.

Neexistuje racionální důvod, proč by zemědělský podnik neměl vyrábět cokoli, co společnost potřebuje. Všechny přidružené výroby JZD mají jednu velkou přednost, nikdy nedělají na sklad, vždy jen potřebné. Zvyk je však železná košile: přestože je naprosto normální, že podnik využívá slabín trhu ke svému rozvoji a současně ve prospěch společnosti, připadá nám nesamozřejmě, když JZD vyrábí třeba počítače. I když si můžeme na prstech jedné ruky spočítat, oč výhodnější z celospolečenského hlediska je mít počítače, jejichž vývoj byl zaplacen z provozu výrobní organizace zcela nepočítavého zaměření, než nemít počítače, do jejichž vývoje už jsme investovali spoustu peněz z celospolečenských prostředků.

Zvyk je však železná košile a resortismus je po léta náš zvyk. JZD Agrokombinát Slušovice samozřejmě některé lidi uráží tím, že v roce 1982 náhodou zavádí o počítače a v roce 1986 se už tváří jako zavedená firma, která dodává kompletní stavebnicový systém a k němu obrovský balík programového vybavení. Samozřejmě uráží především ty, kdo by za tu dobu nedokázali ani postavit výrobní halu, natožpak něco vyvinout. Proto se spor zásadně nesmi vést o to, co společnost naléhavě potřebuje, ale o to, kdo je oprávněn.

Nemám na mysli jen počítače

a zejména nemám na mysli lidi, kteří stavějí a kteří vyvíjejí. Mám na mysli resortmanii jako celek a mám na mysli ty lidi, kteří stavějí i vyvíjení z moci úřední byrokraticky „řidi“. Témhle lidem vadí, když se jim špatně vybavení poloamatéři úspěšně pletou do řemesla. A železná košile zvyku je dobrou živnou půdou pro jejich poloargumenty.

O tom vykořisťování

Seznam zemědělských podniků, které JZD Agrokombinát Slušovice „vykořisťuje“, by byl dlouhý. Jen kukuřice pěstované na cizí půdě mají slušovičtí agronomové na starosti 17 600 ha v Československu a 1 300 ha na Ukrajině. Ačkoli sami nepěstují brambory, mají patronát nad pěstováním brambor v několika JZD v okrese Třebíč. Navrch pak Slušovice ještě obstarávají celou rostlinnou výrobu v jednom JZD v gottwaldovském okrese. Jinými slovy: hospodaří na cizí půdě a nechávají si za to platit. V případě kukuřice například tím nejcennějším — kukuřici, cenným jádrem krmivem. Dovedu si představit celý les varovně vztyčených prstů...

Hovořím s pracovníkem závodu rostlinné výroby ing. Františkem Maňáskem, který má na starosti právě integraci, jak se tady říká zminěnému „vykořisťování“ jiných zemědělských podniků.

Mnoha lidem se vaše hospodaření na cizí půdě nelíbí, hovoří se dokonce o „vykořisťování“. Jsou vaši partneři do integrace nuceni, ať už nějakým nátlakem nebo prostě ekonomickou nutností?

Pokud jde o kukuřici, jsou to oboustranně dobrovolné partnerské vztahy na základě smlouvy, kterou mohou obě strany kdykoli vypovědět. Máme tam i klauzuli, že se mohou navzájem penalizovat, kdyby to rozloučení skončilo se ztrátami pro jednu z nich.

A pokud nejde o kukuřici, tam jsou vztahy nedobrovolné?

O pěstování brambor na Třebíčsku rozhodly nejvyšší krajské orgány, stranické i státní, právě po zhodnocení výsledků v pěstování kukuřice. Šlo o to, že tento okres měl ze všech bramborářských okresů v ČSR nejhorší výsledky.

V tomhle případě bylo navazování kontaktů samozřejmě složitější, musela pomoci okresní zemědělská správa, ale nakonec všechny podniky, které do toho šly, se rozhodly samostatně a dobrovolně.

Můžete to něčím doložit?

Jednoduše. Jsou to v několika případech jiná družstva, než kterým to OZS v Třebíči původně navrhla.

Takže tedy všechny vaše integrace jsou jen a jen na bázi dobrovolných partnerských vztahů?

S jedinou výjimkou, to je to družstvo v našem okrese. Tam byla situace v rostlinné výrobě taková, že se jí musel zabývat okresní výbor strany. Navrhl řešení, které se tamním funkcionářům sice zpočátku nelíbilo, ale museli na ně přistoupit.

Co svým partnerům nabízíte a co za to berete?

Dáváme jim nejlepší vstupy, tedy osivo a chemikálie, a metodickou pomoc v precizně propočítané technologii. Samozřejmě zabezpečujeme také potřebné stroje. Tím dáváme záruku vysokých výnosů. Požadujeme přesné dodržování technologie, protože bez toho by systém ztratil smysl a nic bychom nemohli zaručit, a samozřejmě si necháme za vstupy zaplatit.

Hodně?

Levně nejsme. My ale také nedostáváme nic zadarmo, navíc osivo kukuřice a většinu chemikálií kupujeme v kapitalistických zemích, tedy nikoli za koruny. Ale jestli nás chcete obviňovat z vyděračství, zeptejte se nejdřív našich partnerů, proč ze systému nevystoupí. Přece by v integraci nezůstávali, kdyby pro ně nebyla výhodná.

Myslel jsem především na to, že si necháváte platit nejen v korunách, ale také v kukuřici — a to je zatraceně tvrdá valuta.

Máte pravdu. Mimochodem, zajímavé je, že ze dvou možností — buď se podělit o rozdíl výnosů, vzniklý zavedením našeho systému, anebo odvádět za osivo a chemikálie pevně stanovený „desátek“ v kukuřici — volili naši partneři obvykle tu druhou variantu. Byli si vědomi, že dostávají všechno co potřebují, takže není důvodu k pochybnostem, že výnosy podstatně vzrostou. To je důkaz důvěry k tomu systému.

Některé lidi se na to samozřejmě dívají tak, že využijeme cizí půdu, abychom si pomohli. My ale přece využíváme půdu partnerského podniku v první řadě k tomu, abychom jemu zvýšili výnos, a teprve když jemu zaručíme prospěch, máme právo na ten svůj „desátek“.

K čemu ho užijete?

Máme oproti jiným podnikům dvojnásobné zatížení půdy živo-

čišnou výrobou. Jinak řečeno: produkce naší živočišné výroby přepočtená na hektar je dvojnásobná. Prostě potřebujeme krmiva.

Mám takový pocit, že brambory nikomu nevdají, že vadí kukuřice. A že nakonec není tak důležité, jestli někoho „vykořisťujete“, jako spíš to, že si klidně po vlastech českých i slovenských vozíte jádrem krmivo, které je jinak limitované a centrálně obhospodařované.

Je těžko pochopitelné, že někdo z řidících orgánů — nebudu říkat kdo — se pozastavuje nad tím, že jádro jde odněkud někam. Důležité přece je, že se nevysype. Zůstává v republice a užitekává ho podnik, který dosahuje špičkových parametrů. Samozřejmě i s nízkou spotřebou. Nejen že máme ve výkrmu kilo přírůstků, ale máme i nízkou spotřebu jádra na jednotku výrobku. Tolik ing. Maňásek.

Já si dovoluji připojit malý komentář na vysvětlenou problematiky jádrných krmiv: Jde o surovinu strategického významu a není tedy divu, že je to surovina přísně sledovaná (zvláště když jsme jí donedávna měli citelný nedostatek). Je samozřejmě, že se takovou surovinou musí šetřit.

Tedy ovšem jde o to, co chápeme pod pojmem šetření. Jsou dvě možnosti: buď přísně dbát na to, aby zemědělské podniky spotřebovaly co nejméně jádrného krmiva, anebo dbát na to, aby zemědělské podniky spotřebované jádrné krmivo co nejlépe využily. Přikláním se k druhé variantě, protože mám za to, že společensky významné není škudlení, nýbrž rentabilita. Statisticky vykázané úspory maso nezlevňují, efektivní využití krmiva ho však zlevňuje.

Kdo je kdo

Ing. František Maňásek (44). Není z Valašska, je ze Slovácka. Má malý vinohrad. Ne na kšeft, jen jako konička. Do Slušovic přišel v lednu roku 1982 za okolností téměř dramatických. Do té doby pracoval v Babicích, v obci ležící na Uherskohradištsku, ale při samých hranicích okresu Gottwaldov. V zemědělském podniku, který pěstoval kukuřici jako osivo — tedy uměl pěstovat kukuřici. K 31. prosinci 1981 odtud odcházela do jednoho výzkumného ústavu.

Právě v té době se však ve Slušovicích „upekl“ systém KSL (původně tato zkratka znamenala Kukuřice — Slušovice — Limagrain, to poslední slovo je jméno francouzské firmy, která vyšlechtila kukuřici s extrémně krátkou vegetační dobou, tedy přijatel-

nou i pro extrémní nadmořské výšky, v nichž se v JZD Agrokombinát Slušovice pěstuje). Chyběl však člověk, který by perfektně rozuměl kukuřici. Ale vědělo se o jednom.

Ve čtyřiceti letech jdou lidé většinou za pohodlím než za ctí. Žádosti udělat něco z ničeho (zvláště když ta ctížádost obnáší také patřičná rizika). Inženýr Maňásek však nabídku přijal. Na jistém rozvázal pracovní poměr ve zkušební době, do nejistého nastoupil, když projektu KSL byly celé tři dny.

O tzv. lidském faktoru

„Nelíbí se mi jejich americký manažerismus. Říkají si JZD, ale ve skutečnosti je to výrobní podnik, ve kterém je původní poslání, výroba potravin, až na desátém místě. Dále si myslím, že zde lidský faktor je někde až na druhém místě. Neustále se zdůrazňuje „perfektní organizace“. Nic proti moderním socialistickým způsobům řízení, ale jsem přesvědčen, že tím rozhodujícím faktorem je a bude člověk.“ (Z dopisu čtenáře J. N.)

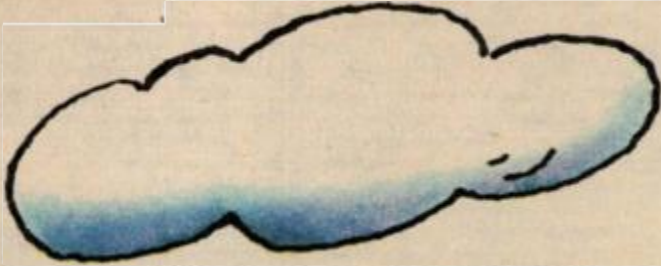
Jeden typický dopis, obsahující typické omyly z neznalosti a z nepochopení souvislosti. Je sice pravda, že finanční objem mimozemědělské činnosti JZD Agrokombinát Slušovice převyšuje vlastní zemědělskou výrobu, rozhodně však nelze tvrdit, že tu je původní poslání JZD opomíjeno. Když přijde čas sezónních polních prací, vrhají se všechny síly na pole a přidružená výroba se projeví jako výhodná rezerva pracovních sil pro zemědělství, jehož nepřijemnou stránkou je právě sezónnost v potřebě lidské práce. Zažil jsem tu také den, kdy byly zavěně prakticky všechny kanceláře, protože veškerá administrativa plela zeli. Kdokoli do JZD Agrokombinát Slušovice nastupuje, musí počítat s tím, že pracuje v zemědělském podniku a ať už je jeho pracovní zařazení jakékoli, zemědělství si ho kdykoli může povolát. Musí počítat také s tím, že v době vrcholné sklizňové sezóny je zákaz dovolených, a když přijde netypický rok a vegetační doba se zkrátí nebo naopak protáhne, může to také znamenat odvolání zahraničních zájezdů. Zákaz dovolených totiž platí bez výjimky.

Zemědělská výroba v JZD Agrokombinát Slušovice je na vrcholné úrovni, na mezích možného. V roce 1986 druhý nejvyšší výnos obilovin v Jihomoravském kraji a současně v celé ČSR — to je až neuvěřitelné, vždyť v tomto kraji jsou tři okresy v kukuřičné oblasti a vlastně právě jen Gottwaldovsko má pro zemědělství vysloveně nevýhodné podmínky. Rozhodně se tedy nedá říct, že ve Slušovicích je zemědělství na

desátém místě. A pokud někomu tak moc vadí, že objem zemědělské činnosti je tak velký, prosil bych o návrh, co zrušit. Rozvojový program biotechnologie, který naše společnost tak potřebuje? Nebo výrobu zemědělských strojů, která zaplňuje velké díry v sortimentu, zemědělci je nutně potřebují? Nebo výrobu agrochemikálií? Anebo počítačů? Ať se to zkrátka líbí nebo nelíbí, zemědělství je tu na vrcholné úrovni a veškerá nezemědělská činnost je smysluplná a společensky významná. Kdyby se ve Slušovicích dělaly ptákoviny, jako jsou drahé samolepky se znaky zahraničních firem nebo mizerné plyšové hračky (takové přidružené výroby také existují), už by se dávno někdo postaral, aby se jim to zatrhl. Čtenář J. N. rozhodně není sám, koho to tak trápí.

Ještě vic neznalosti a nepochopení však číší z druhé výhrady. Je sice pravda, že podnik před nějakým časem téměř úplně zapomněl na lidský faktor. Totiž zapomněl na něj v tom, čím se reprezentoval navenek. Sami funkcionáři JZD Slušovice si zaviniili tuhle výtku tím, že zdůrazňovali význam chozrasčotních vztahů a perfektní organizace uvnitř podniku, zatímco jinde se vic hovořilo o iniciativě pracujících. Zřejmě pokládali za samozřejmé, co také samozřejmě je — totiž že perfektní organizace a důsledný chozrasčot stojí a padá právě s tzv. lidským faktorem. Kdyby ta slušovičká organizace skutečně spočívala v baťovském systému existenciho nátlaku na mistry a štvání manuálně pracujících do nemožného pracovního tempa, jak tvrdí nejspíše pomluvy, nepochybně by právě Slušovice trpěly ze všech podniků nejvic chorobou zvanou „nejsou lidi“. Zvláště když mzdové předpisy nedovolují platit o to víc, o č vic se tu dělá. A podívejte, ono je to naopak! — hlási se sem několiknásobně vic lidí, než kolik JZD může přijmout.

Na to má jistě vliv sociální program družstva, který členům JZD, ale i bývalým členům — důchodcům, přináší výhody, jaké jinde dosud nejsou. Od bohaté nabídky zahraničních zájezdů až po rozvázkovou službu mléka a pečiva každé ráno, nákup do tašky jednou týdně a vlastní družstevní kadeřnici na telefonu. Přestože by však jen soupis služeb, které JZD svým členům poskytuje, vydal na pěkných pár stránek rukopisu, troufnu si tvrdit, že sem lidi přitahuje a drží je tu především smysluplnost práce a přímý vztah mezi výkonem a odměnou. Důsledná podniková organizace a důsledný chozrasčot totiž vedou právě k tomu, aby každý pracovník cítil svou vlastní osobní motivaci, aby sám



měl zájem na co nejlepších výsledcích.

Jak jednoduše to jde, to vím například od „taxikáře“, který se svým vozem pendluje mezi Slušovicemi a Prahou, protože se vyplácí vozit lidi na jednání relativně pohodlným autem než nechat je kodrcat dlouhé hodiny ve vlaku. Napsal jsem „se svým vozem“, protože on o tom žiguliku mluvil, jako by byl doopravdy jeho. Totiž má ho v socialistické péči a skutečně s ním musí zacházet jako s vlastním, protože se mu to vyplácí: je záležitostí jeho peněženky co ušetří i co prodělá.

Jak JZD Agrokombinát Slušovice dokáže hospodařit s lidským faktorem, o tom cosi vím například od sedmadvacitiletého inženýra Luboše Grepla, který dnes vede detašované pracoviště pro integrace v Brně. Před pár lety nastoupil do Slušovic, prošel si povinné absolventské „kolečko“, při kterém nový pracovník projde řádkou pracovišť, než se někde definitivně „uchytí“, ani ne půl roku pracoval v závodě rostlinné výroby, a pak dostal samostatnou kancelář v Brně. Zpočátku pracoval zcela sám – a nikdy nikoho nenapadlo zatelefonovat a přesvědčit se, jestli dodržuje pracovní dobu. Jen výsledky se očekávaly a očekávají. Tolik důvěry mladému člověku, který se v podniku sotva rozkoukal, to není obvyklé. Tedy jinde ne.

Cosí o lidském faktoru bylo i v hovoru s Radkem Bendou, devěťadvacitiletým předsedou svazácké organizace. Nemá to lehké, jako to nemá lehké žádné předseda SSM v družstvu, což je přirozené dáno velkou rozptýleností pracovišť. Stěží si, že v podmínkách JZD, skládajícího se ze sedmnácti obcí, není organizace jakékoli svazácké akce žádný med. Organizace, čítající zhruba 250 členů, je rozdělena podle odvětvové územního a podle výrobního systému podniku – což v praxi znamená, že někde jsou třeba jen dva svazáci na jednom pracovišti. Přesto (a přes všechny další specifiky podniku) se zde uplatňují i takové typické svazácké aktivity, jako je třeba Reflektor mladých. To jde i ve Slušovicích?, podivil jsem se. „Jde“, přisvědčil Radek Benda. „Reflektor sleduje využívání pracovní doby, hlídá úspory materiálů... Rezervy jsou, možná menší než jinde, ale jsou.“

Na rozdíl od mnoha jiných svazáckých funkcionářů, s nimiž jsem vedl podobnou řeč, si Radek ani slovem nepostěžoval na nedostatek podpory ze strany podniku. Snad je to vyjádřeno i tím, že má kancelář mezi předsedou JZD a předsedou stranické organizace.

Samozřejmě jsem se ho na ty

vztahy ptal. Řekl mi, že podnik od svazáků žádá dost. Nejen tradiční úspěchy v soutěžích ZENIT, kde Slušovičtí vždy „bodují“, ale především v pracovní iniciativě a v brigádnické výpomoci při špičkových pracích. „Když se to spočítá, možná uděláme i víc, než kolik nám podnik dává,“ tvrdí Radek Benda.

JZD Agrokombinát Slušovice přispívá na činnost svazácké organizace částkou 100 000 Kčs.

O podnikavosti a zisku

Podle některých názorů je podnikavost cosi, co je socialismu bytostně cizí. Snažit se o zisk, to už je snad úplně nemorální. Tyhle názory přetrvávají i navzdory usnesením, která nutnost socialistického podnikání zdůrazňují, a navzdory zdravému rozumu, který nám říká, že opakování zisku je prodělek. Předseda JZD Agrokombinát Slušovice ing. František Čuba, CSc., má na tyto věci nepochybně vlastní názor, praxi vylíčený. Byl jsem na něj zvědav.

Jste kapitalisté, protože podnikáte?

U nás je zafixováno, že když někdo podniká, dělá vlastně nějakou činnost, jež je vlastní kapitalistické společnosti. Socialistické podnikání však znamená provádění všech činností, které vedou k plnění základního zákona socialismu, a to je maximální uspokojování všech potřeb společnosti. Podnik si musí vytvořit všechny podmínky pro to, aby se tento základní zákon splnil – a tomu se říká socialistické podnikání. Naši povinnosti tedy je socialisticky podnikat.

S tím souvisí ještě jedno „ošklivé“ slovo, zisk.

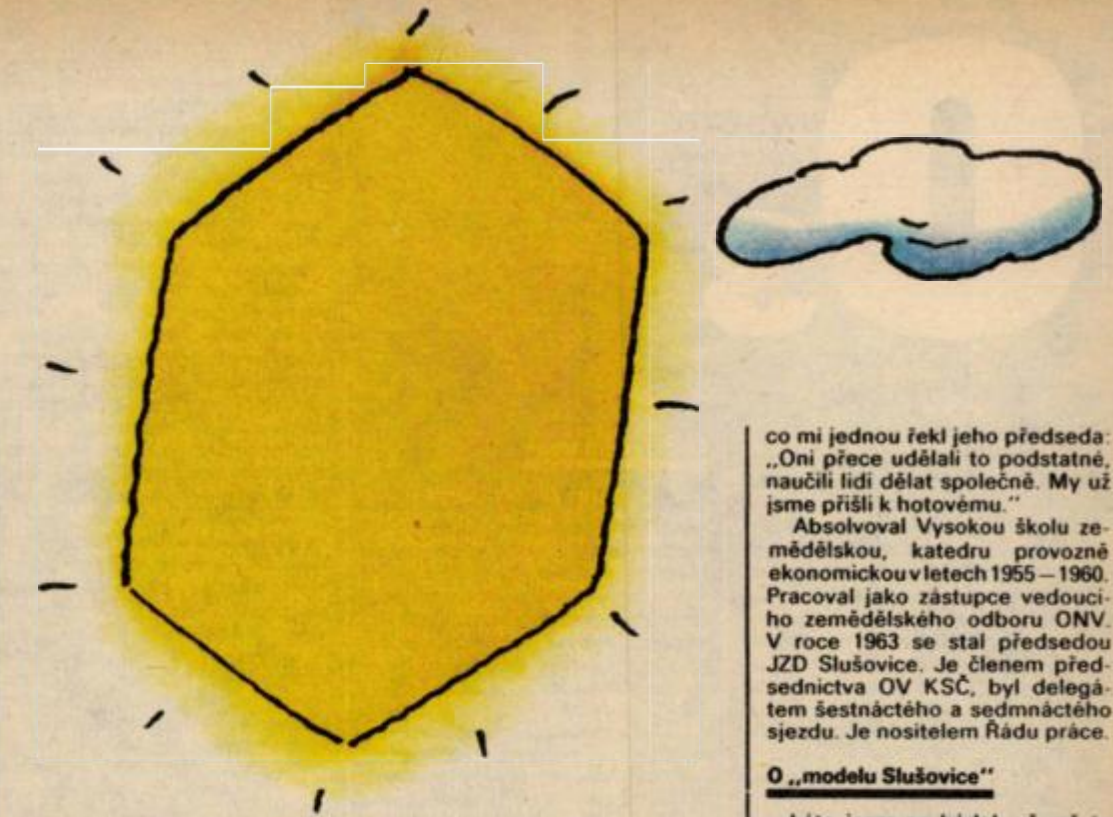
Zisk je nejkoncentrovanější ukazatel...

A tedy nejlepší motivace podniku i jednotlivce...

V současné době se víc než dřív hovoří o potřebné výši národního důchodu. Co je to národní důchod? V podstatě mzdy, různé odvody a zisk, nic jiného. Je to nově vytvořená hodnota – a nově vytvořená hodnota rovná se mzdy, odvody a zisk, nic dalšího tam není. Jestliže tedy máme zvyšovat národní důchod o tři a půl procenta a přitom říkáme, že mzdy nemohou růst tak významně, a odvody jsou téměř stále, pak to znamená, že musíme především zvyšovat zisk.

Takže já si myslím, že by bylo správné, kdybychom to řekli na plnou hubu, že je třeba zvyšovat zisk.

To si troufnete vy, jiní si netroufnou.



Považuji za správné nazývat věci pravými jmény.

Podle mého názoru by naše republika potřebovala víc takových podniků, jako je váš. Jiní ale říkají: jak by to dopadlo, kdyby každý, kdo si umane, dělal třeba počítače...

Myslíte, že bychom měli počítačů zbytečně mnoho? To ještě bude trvat, než jich budeme mít dost.

Ale tady jde o něco jiného. Nejde přece o to, aby každý vyráběl, co dělají Slušovice. To co dělá Slušovice Slušovicemi je určitý podnikatelský systém, který má mít – vlastně který má každý podnik. Jde jenom o to, jak je ten systém konstruován, jak pomáhá. Pasivní podnikatelský systém nevede podnik k tomu, aby zvyšoval zisk, tedy aby přispíval k tvorbě národního důchodu. My se snažíme vytvořit takový podnikatelský systém, který by významně přispíval právě k tomu základnímu, tedy k produkci zisku, k tvorbě národního důchodu. Každý, kdo si zavede podnikatelský systém, který je uplatňován v JZD Slušovice, má šanci významně zvyšovat výrobu, tedy zvyšovat výrobu ročně minimálně o třicet procent a zvyšovat zisk minimálně o třicet procent.

Jste ochotni podělit se o zkušenosti?

Každý, kdo k nám přijde, má možnost seznámit se s čímkoli.

A opakovat doma.

Ano, a opakovat doma.

To má ale háček. Ne každý zemědělský podnik je tak velký aby se mohl pouštět třeba do biotechnologií.

To opravdu mohou jen velké a silné podniky. Myslím, že Československo potřebuje několik desítek takových podniků, protože dnes se řeší rozvojové programy natolik komplexní, že zdaleka nejsou jen věci jednoho resortu. Navíc zde výzkum natolik bezprostředně souvisí s výrobou, že

je třeba vše řešit v jednom místě. A kde jinde by to mohlo být, než ve výrobním podniku? Ale takové programy stojí řádově stovky milionů až miliardy korun, což si opravdu mohou dovolit jen velké a silné podniky.

Určitě však není pravda, že by měly být jenom velké podniky, to by byl totální nesmysl. Musí být velké, střední a malé podniky, a každý musí řešit problematiku jiného charakteru. Přitom velký a malý nerovná se dobrý a špatný. Poznal jsem ve světě malé podniky vysoce aktivní, které dělají vysoce kvalitní výrobky – a člověk si takového podniku musí vážít.

Kdo je kdo

Ing. František Čuba, CSc., předseda JZD (50). Říká se o něm, že má dva koničky: řízení silného auta a řízení podniku (silného). Tomu druhému nepochybně věnuje víc času. Sam tvrdí, že pracuje celá léta dvanáct hodin denně a že ho to ještě nepřestalo bavit. Jako dokonalý manažer perfektně zná všechny klíčové problémy podniku, ale i celého československého hospodářství, má přehled o vývojových trendech v nejrozvinutějších zemích světa. Jedním z tajemství úspěchu Slušovic je i jeho snaha dělat všechno tak, jak se to ve světě dělá nejlépe.

Jako dokonalý manažer také vypadá a vystupuje. K tomu patří i standardní součást osobního image: vždy perfektní oblek a vždy perfektní služební vůz (jedna z tradičních příčin závisti). Vypadá spíš jako bankovní ředitel než jako předseda JZD. Což je ovšem velmi klamný dojem. Jeho otec byl prvním předsedou prvního JZD na Gottwaldovsku, on sám jako mladík nezažil při studiu na střední zemědělské škole a na VŠZ v Praze jediný den prázdnin. V létě pracoval na poli, v zimě pomáhal sestavovat plán. Bylo to třeba, protože to byla léta, kdy JZD třela bidu s nouzí. Osobně se domnívám, že mimořádná péče, kterou JZD Agrokombinát Slušovice věnuje svým důchodcům, souvisí s tím,

co mi jednou řekl jeho předseda: „Oni přece udělali to podstatné, naučili lidi dělat společně. My už jsme přišli k hotovému.“

Absolvoval Vysokou školu zemědělskou, katedru provozně ekonomickou v letech 1955–1960. Pracoval jako zástupce vedoucího zemědělského odboru ONV. V roce 1963 se stal předsedou JZD Slušovice. Je členem předsednictva OV KSC, byl delegátem šestnáctého a sedmáctého sjezdu. Je nositelem Řádu práce.

O „modelu Slušovice“

Léta jsem se hádal, už mě to nebaví. Nebaví mě už hádat se s lidmi, kteří se mi snaží namluvit že kdyby oni mohli co Slušovice, kdyby měli ty podmínky... Oni je totiž měli. Před čtvrt stoletím se JZD Slušovice lišilo od většiny ostatních pouze tím, že mělo horší přírodní podmínky. Zato asi lepší koncepci. A větší odvahu k podnikatelskému riziku.

Všechny ty promluvy, co slychám, se týkají výhradně současného stavu věci. Jakoby si lidé neuvědomovali, že existuje čas. Čtvrtstoletí nesmírně soustředěné koncepční práce a stálého zdokonalování funkce podniku však přece musí zcela zákonitě vydat jiné výsledky, než čas zmarněný tvrdšími opakovaním neosvědčených postupů. V tom je, myslím, podstata.

Když jsem si přečetl, co bylo v novinách publikováno z materiálů i z diskuse na XXVII. sjezdu KSSS a na XVII. sjezdu KSC, řekl jsem si, jak se teď ukáže výhodné, že tu máme podnik, který představuje jistý model strategie urychlení v praxi. Ze teď asi budou mít ve Slušovicích pětiletou otevřených dveří. Do jisté míry se tahle moje představa splnila. Ve Slušovicích je takřka denně nějaká sovětská delegace, v časopise Eko vyšel pětadvacitistránkový článek předního ekonomika akademika Aganbegjana o jistém zvláštním československém družstvu, v sovětské televizi jsem viděl půlhodinový pořad o tomtéž. V Československu se spíš prohloubil spor o Slušovice. Na jedné straně vyšel výborný, velice otevřený rozhovor v Rudém právu, na druhé straně spíš přibýlo pomluv a schválnosti.

Jestliže však dnes už je jasné, že k urychlení potřebujeme co nejpodnikavější podniky, vytvářející nejlepší podmínky pro využití tvůrčího potenciálu lidí, proč nepoužít jako vzor podnik, který to už umí?

Nemyslím „model Slušovice“ jako mustr pro celé československé hospodářství. Myslím spíš na to, že až takových aktivních podniků budeme mít pár tisíc, bude teprve ta správná příležitost k diskusi, který je ten nejlepší model.