

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ  
ANTROPOLOGIE

# JZD SLUŠOVICE JAKO SOCIÁLNÍ SYSTÉM

Disertační práce



Obor studia: sociologie

Autor: Mgr. Eva Šerá

Vedoucí práce: doc. Mgr. Miroslav Dopita, Ph.D.

Olomouc 2020

## Poděkování

Nejvíce chci poděkovat mému manželovi Pavlovi za to, že to se mnou celých těch osm let vydržel, podporoval mě a povzbuzoval vpřed svými střízlivými a věcnými reakcemi.

Velké poděkování patří mému školiteli doc. Mgr. Miroslavovi Dopitovi, Ph.D. za jeho výborné vedení, jasné a konstruktivní připomínky, vstřícnost, erudované debaty. Dokázal mě vždy přivést z výšin teorie zpátky do empirie a tím ukázal, jak blízko má abstraktní svět teorie k realitě.

Moje díky patří i vyučujícím na doktorském studiu KSA. Na disertačních seminářích jsem díky jejich zpětné vazbě získala další podněty, jak práci posunout vpřed. Těšila jsem se také na jejich výborné přednášky a debaty, vážím si jejich podpory a vždy jsem se u nich setkala s příjemným přístupem.

Dále chci poděkovat všem „lidem JZD Slušovice“, kteří byli ochotní účastnit se v mém výzkumu. Poznala jsem zajímavé pohledy jak těch, co řídili družstvo, tak těch, co věděli, jak to chodilo v praxi. Rovněž děkuji pracovníkům archívu Zlín – Klečůvka, za jejich ochotu a vstřícnost, se kterou mi pomáhali v archivním badání.

A konečně chci zmínit naše psy, kteří byli tiší a vytrvalí společníci po celou dobu mé práce.

# Obsah

Úvod.....	5
Odborná rozprava na téma JZD Slušovice .....	9
<b>1 Teoretická část .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Úvod k teorii sociálních systémů N. Luhmanna .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Základy teorie sociálních systémů .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3 Organizovaný sociální systém .....</b>	<b>21</b>
1.3.1 Organizace ve funkčně diferencované společnosti.....	21
1.3.2 Forma jako způsob výkladů světa .....	25
1.3.3 Komunikace rozhodnutí.....	28
1.3.4 Rozhodnutelné rozhodovací premisy.....	32
<b>1.4 Systémová teorie ve výzkumu organizací.....</b>	<b>37</b>
1.4.1 Perspektivy systémové teorie ve výzkumu .....	37
1.4.2 Možnosti empirické aplikace .....	39
<b>1.5 Seberefrenční autopoiesis v sociálněvědní perspektivě.....</b>	<b>43</b>
1.5.1 Význam systémové teorie.....	43
1.5.2 Kritika systémové teorie .....	44
<b>1.6 Reflexe systémové teorie .....</b>	<b>48</b>
<b>2 Metodologie .....</b>	<b>52</b>
<b>2.1 Vztah teorie a metodologie .....</b>	<b>52</b>
<b>2.2 Systémová teorie ve výzkumu JZD Slušovice .....</b>	<b>53</b>
<b>3 Prostředí JZD Slušovice .....</b>	<b>64</b>
<b>3.1 Situace v tuzemském hospodářství v 80. letech .....</b>	<b>64</b>
<b>3.2 Zemědělská družstva v tuzemském hospodářství .....</b>	<b>67</b>
3.2.1 Vývoj socialistického družstevnictví.....	67
3.2.2 Řízení a podmínky JZD .....	69
3.2.3 Přidružená výroba.....	72
3.2.4 Vědecko-technický rozvoj.....	73
3.2.5 Zahraniční obchod se státy Západu .....	76
<b>4 Seberefrence JZD Slušovice v tuzemském hospodářství.....</b>	<b>79</b>
<b>4.1 Pozice družstva .....</b>	<b>79</b>
<b>4.2 Faktory prosperity .....</b>	<b>82</b>
<b>4.3 Experimentální ověřování.....</b>	<b>86</b>
<b>4.4 Agrokombinát JZD Slušovice.....</b>	<b>88</b>
<b>5 Forma chovu mléčného skotu .....</b>	<b>92</b>

5.1	Prostředí v chovu mléčného skotu .....	92
5.2	Forma chovu mléčného skotu. Premisa pro distinkci produktu: specializace na vysoce užitkový mléčný skot 102	
5.3	Premisy pro distinkci prostředků .....	106
5.3.1	<i>Premisa: efektivní aplikace tuzemských prostředků – embryotransfer</i> .....	106
5.3.2	<i>Premisa: dovoz vysoce kvalitního genofondu z vyspělých zemí</i> .....	109
5.3.3	<i>Premisa: vlastní produkce kvalitního krmiva</i> .....	112
5.4	Premisy pro distinkci stylu .....	114
5.4.1	<i>Premisa: chov vysoce mléčného skotu jako politický úkol</i> .....	114
5.4.2	<i>Premisa: nabídka špičkového mléčného skotu</i> .....	119
5.5	Premisa pro distinkci společnosti: image špičkového podniku v chovu mléčného skotu .....	121
6	Forma produkce počítačů TNS .....	123
6.1	Prostředí pro produkci počítačů TNS .....	123
6.2	Premisa pro distinkci produktu: kvalitní počítač TNS na míru .....	126
6.3	Premisy pro distinkci prostředků .....	128
6.3.1	<i>Premisa: efektivní aplikace tuzemských prostředků</i> .....	129
6.3.2	<i>Premisa: import špičkových prostředků z vyspělých zemí</i> .....	132
6.3.3	<i>Premisa: vlastní know-how pro aplikační software</i> .....	134
6.4	Premisy pro distinkci stylu .....	135
6.4.1	<i>Premisa: počítače TNS jako plnění politického úkolu</i> .....	136
6.4.2	<i>Premisa: nabídka špičkového počítače TNS</i> .....	138
6.5	Premisa pro distinkci společnosti: image špičkového podniku v produkci počítačů .....	142
7	Závěr .....	145
7.1	Systémová logika komunikací JZD Slušovice .....	146
7.2	Reflexe použití systémové teorie ve výzkumu .....	154
7.3	Limity studie a podněty .....	156
	Seznam literatury .....	159
	Přílohy .....	168
	Příloha 1 – Seznam citovaných článků časopisu Naše cesta .....	168
	Příloha 2 – Struktura kódů v analýze v programu MAXQDA .....	171
	Příloha 3 – Prostředí tuzemského hospodářství .....	176
	Příloha 4a – Struktura JZD Slušovice, rok 1984 .....	179
	Příloha 4b – Struktura JZD Slušovice, rok 1989 .....	180

Prohlašuji, že předkládaná disertační práce na téma *JZD Slušovice jako sociální systém* je mým vlastním originálním dílem, které jsem zpracovala samostatně a použila jen uvedených pramenů a literatury.

V Olomouci, dne 21. 8. 2020

Mgr. Eva Šerá

## Předmluva

Tuto práci chci uvést tím, co bylo na samém počátku, neboť to vysvětluje její pojetí. Začalo to zaujetím pro „slušovický zázrak“, který přitahoval záhadností a kontroverzemi. To podnítilo badatelský zájem o odkouzlení zázraku. Následně se začala éra tápání, pochyb a nadšení. Bylo to tápání nad dlouhým hledáním vhodného přístupu. Teorií se nabízelo mnoho, ale žádná nebyla taková, která by jednak nastavila vhodnou optiku, jednak mně zaujala natolik, abych ji začala podrobně studovat. Následoval okamžik, kdy jsem na stáži v Glasgow jen zcela náhodou narazila na knihu Stefana Kühla *Organizations: A Systems Approach*, která ukazovala, jak lze ve výzkumu organizací použít teorii sociálních systémů Niklase Luhmanna. Kniha, respektive přístup mě coby teoretika zaujal teoreticky, ale zůstalo to bez jakékoliv spojitosti s JZD Slušovice. Pak přišel do mého studia nový školitel, pan docent Mirek Dopita, který po nastínění problémů s hledáním vhodného přístupu bezprostředně zmínil: „tak zkuste Luhmanna.“ A pravá teorie byla nalezena a výzkumný problém nastaven! JZD Slušovice začalo být sociální systémem. Nastalo nadšené několikaleté studium teorie, ale také nové promýšlení, jak teorii aplikovat na JZD Slušovice. Souběžně s tím začala dlouhá práce v archivech, což představovalo mravenčí a často marné hledání dat v omezených zdrojích. Bádání v archivech přešlo do zpracování množství nesystematicky sbíraných dat. S postupnou kategorizací se však začaly rýsovat odpovědi na výzkumné otázky a výzkumný problém se projasňoval. Taková cesta vedla k této práci.

Byla to tedy doba náročná, ale rovněž spojená s nadšením. To nastalo jednak při studiu teorie, pomocí níž se ukázaly nejen zajímavé perspektivy pro výzkum a potenciál laterárního myšlení, ale také narůstalo zaujetí pro teorii samotnou. Jednak nastalo nadšení z postupného projasňování analýzy, neboť se formoval jiný obraz JZD Slušovice, než jaký byl do té doby podáván. Neméně zajímavé bylo setkání s lidmi spojenými s družstvem, a to jak s lidmi z vedení družstva, tak přímo z provozu.

Snad je příznačné, že mě už několikrát napadlo: „to nikdy nemůžu dokončit.“ Nyní moje práce do této fáze dospěla, protože si myslím, že záměr je splněn. Nakolik se to povedlo, ať posoudí jiní. Takže předkládám mou práci k posouzení, slovy Luhmannovi teorie k pozorování mého sebepozorování JZD Slušovice.

# Úvod

Jednotné zemědělské družstvo Slušovice (dále „JZD Slušovice“ nebo „družstvo“) patří k fenoménům socialistického éry v Československu. Dosahovalo na svou dobu nadměrné výkonnosti a bylo prezentováno jako „výkladní skříň socialismu“ nebo jako „slušovický zázrak.“ Občanovi socialistického státu zase pojem „Slušovice“ evokoval jiný svět, do určité míry dosažitelný ideál vysněného Západu. Družstvo vykazovalo nadstandardní zisky, podle podmínek se flexibilně měnila jeho produkce i organizace, budovala se vyspělá zařízení a realizovaly se některé na tu dobu revoluční projekty.<sup>1</sup> Družstvo tak nasazovalo opačný obraz stagnujícímu tuzemskému hospodářství, takže ztrátovost podniků, nedostatek zboží, ochablost spotřebitelského sektoru a rigidnost celého systému se na příkladu JZD Slušovice o to více zvýrazňovala.

JZD Slušovice připomíná legendární farmu Babolnou v Maďarsku (Varga 2010). Farma byla vybrána pro realizaci experimentálního modelu a měla reprezentovat „socialistický zázrak“ maďarského zemědělství. Farma opravdu prosperovala, avšak se souhlasem politických elit fungovala na tržním základu včetně obchodování se západními firmami. Pád režimů v r. 1989 a příchod tržní ekonomiky pro farmu Babolna, stejně jako pro JZD Slušovice, znamenal počátek rozpadu.

JZD Slušovice se po převratu režimu stalo společenským tématem, je popularizováno v článkách a v TV dokumentech<sup>2</sup>, četné jsou internetové debaty.<sup>3</sup> Tento společenský diskurz přitom většinou skládá z několika tradovaných charakteristik následující obraz družstva. JZD V družstvu se přes podmínky centralizované ekonomiky uplatňovaly tržní principy hospodaření. Během svého vývoje se výroba diverzifikovala do několika zemědělských i nezemědělských oborů (v r. 1989 to bylo 10 velkých výrobních odvětví), byla zde rozsáhlá obchodní agenda a slušovickými počítači TNS řízené zemědělství a účetnictví. Družstvo

---

<sup>1</sup> Např. v JZD Slušovice byla zřízena první větší instalace slunečních kolektorů v Československu (Bufka 2006: 16).

<sup>2</sup> Např. Matyášová, J. „Neznámkův svět v obci Slušovice.“ *Lidové noviny*, 13. ledna 2015, s. 9.; Stratilík, O. „Ve skanzenu Slušovice.“ *Pátek LN* [magazín], 22. 4. 2016, s. 12-17. Z TV dokumentů např. *František Čuba – Slušovický zázrak* [TV dokument, online]. Režie: Sedláček R., 1999 [cit. 5. 5. 2019]. Dostupné: <https://www.youtube.com/watch?v=pRXr1vlixg>.

<sup>3</sup> Např. článek s diskusí Caulfield, H. „JZD Slušovice: Zázrak nebo gigantický podvod?“ [online]. *Zrcadlo* [blog], 6. 9. 2009 [cit. 5. 2. 2020]. Dostupné: <https://zrcadlo.blogspot.com/2009/07/slusovice-zazrak-nebo-giganticky-podvod.html>.

zavedlo specifický systém řízení zaměstnanců. Ti museli sice akceptovat striktně nastavený pracovní režim a řád a museli dosahovat vysokých výkonů, na druhou stranu za svou práci dostávali vyšší mzdy a odměny, než to bylo tehdy obvyklé. Navíc mohli v soukromém životě využívat nadstandardních podmínek a možností, které lidé v tehdejší době neměli běžně k dispozici. Družstvo se rovněž stalo známým díky dostihům, ale spíše jak na závody mířily davy lidí za nákupy, a to hlavně do pověstných prodejen Kvatro, kde byla pestrá nabídka zboží à la Západ. Družstvo rovněž postavilo luxusní hotel Všemina s rekreačním střediskem a se sportovištěm. Dále v blízkém Gottwaldově a několika větších městech zřídilo prodejny, které lákaly zákazníky na tehdy výjimečně bohatou nabídku zboží. Pro občany spádových obcí byla budována rozsáhlá infrastruktura služeb, obce však musely být upravené, vyzdobené a udržoval se v nich pořádek, což opět kontrastovalo se vzhledem a atmosférou tehdejší vesnické zástavby. Pověstné jsou projekty stavby mostu za 16 dní nebo výstavba slušovické dálnice, tzv. gorbačovky. Ústřední postavou celého tohoto dění byl dlouholetý předseda družstva František Čuba.

Příznačné pak je, že názory na družstvo jsou rozporuplné. Na jednom názorovém pólu se kupí argumenty o korupci, výrazné politické podpoře a úzkých politických kontaktech F. Čuby, takže JZD Slušovice je spíše prezentováno jako projekt socialistické politiky. Na opačném názorovém pólu jsou obhájci, kteří úspěšnost družstva přisuzují vizionářství Čuby a promyšlenému a efektivně nastavenému řízení výroby a lidí. Postupem doby se sice tato názorová vyhraněnost otupuje, ale přesto jsou tyto dva protipóly pro rozpravy o družstvu charakteristické.

Uvedené charakteristiky zplošťují fenomén JZD Slušovice do určitého obrazu, ve kterém je tvůrcem slušovického fenoménu především F. Čuba. Tento celospolečenský diskurz se proměňuje jen s větším anebo s menším důrazem na ten či onen „slušovický znak.“ Jak bude však zřejmé z následující podkapitoly, rovněž odborné debaty jsou založené na poměrně obecném a stereotypním obrazu družstva: předně zde vystupuje jako hlavní činitel slušovického fenoménu F. Čuba. Stále však chybí konkrétní vhled do fungování družstva bez spojitosti s určitou osobou. Jinými slovy, chybí práce, která by ukázala, jaké konkrétní procesy stojí za stereotypizací družstva. A to byl podnět pro vznik předkládaného textu, přičemž primárně nejde o to rozporovat dosavadní odborné práce, ale o to, přinést do odborné rozpravy o družstvu konkrétní pohled na jeho fungování.

Účelem této práce je dekonstruovat stereotypizace JZD Slušovice. To znamená zkoumat družstvo tak, aby jeho výkonnost přestala být zázračným dílem F. Čuby nebo naopak polickým experimentem či politickým zájmem. Cílem je zjistit, jak probíhaly konkrétní výrobní procesy



za předpokladu, že, jednoduše řečeno, co mohlo dělat JZD Slušovice, mohla dělat ostatní družstva.<sup>4</sup> Jedná se o případovou studii, ve které družstvo představuje výjimečný případ ve skupině jiných družstev a jde o vysvětlení, jakým způsobem slušovické hospodaření fungovalo v hospodářských podmínkách, které platily pro všechna družstva. Pro výzkum byly zvoleny dva výrobní procesy, zastupující zemědělskou a přidruženou výrobu, což byly dvě odlišné, ale doplňující se hospodářské oblasti. Konkrétně byl vybrán chov mléčného skotu jako příklad zemědělské výroby a produkce počítačů TNS jako příklad přidružené výroby. Tento výběr nebyl nijak účelový, pouze se jedná o dva významné výrobní procesy družstva.

Výzkum je vymezen na období 80. let. Pro slušovické družstvo to byla poslední, nicméně právě ta neúspěšnější dekáda existence, zakončená převratem a nástupem nového společenského zřízení. Naopak v socialistickém hospodářství to byly roky největších ekonomických a sociálních problémů, podniky zaostávaly v produktivitě a v technologiích za Západem<sup>5</sup> a přidělový systém redukoval konkurenční potenciál státních podniků<sup>6</sup>. Záchranou měla být přestavba, slibující postupné uvolňování hospodářských nařízení. Pro JZD Slušovice pak proces přestavby představoval posilující okolnost, která v mnoha směrech slibovala další možnosti rozvoje pro jeho „podnikání“, za něž své postupy vyhlášovalo. Počátky úspěšného hospodaření družstva jsou obecně spojovány s příchodem F. Čuby do družstva v r. 1963, který zavedl specifické způsoby řízení a striktní pravidla, a tak v podstatě řídil družstvo až do sametové revoluce. JZD Slušovice dosahovalo dobrých výsledků již v 70. letech a v další dekádě se jeho prosperita výrazně zvyšovala. Společenský převrat v r. 1989 a nástup tržní ekonomiky však paradoxně předznamenal rozpad podnikavého JZD Slušovice (v r. 1991).

Pro naplnění cíle bylo třeba najít takovou teorii, která by umožňovala studovat zkoumaný předmět neaktérsky, tedy bez askripce procesů jednomu aktéru nebo jen určitým aktérům. Jinými slovy najít takovou teorii, která by umožnila podívat se s odstupem na to, jakým způsobem byly v JZD Slušovice nahlíženy a transformovány do výrobních procesů „něčeho co lze dobře prodávat“ podmínky socialistického hospodářství, které mohly stejně nahlížet a transformovat ostatní družstva. Řečnickou otázkou bylo „co JZD Slušovice dělalo jinak jak ostatní?“ Tuto optiku umožňuje teorie sociálních systémů N. Luhmanna. JZD Slušovice je tedy

---

<sup>4</sup> V tuzemském zemědělství byly dva typy zemědělských podniků, družstva a státní statky, ale disertační práce se soustředí jen na „družstevní typ.“ Družstva totiž měla jiné formální podmínky hospodaření jak státní statky, vlastněné státem. Pro odlišení se v textu píše o „družstvu“ v souvislosti s JZD Slušovice a pro ostatní družstva se používá označení „ostatní družstva“, popř. „zemědělský podnik/podniky.“

<sup>5</sup> V textu je používán termín „Západ“ popř. „západní“ ve smyslu „vyspělý svět“ za železnou oponou místo oficiálního termínu „kapitalistický stát/ státy“, pokud to nebude třeba citovat.

<sup>6</sup> Myslí se průmyslové a potravinářské výrobní podniky ve státním vlastnictví (viz dále).

studováno jako organizovaný sociální systém, který se autopoieticky vyvíjí ve vztahu k svému prostředí. Systém osvědčeným způsobem překládá do vnitřních komunikačních procesů pozorované podněty prostředí, takže se diferencované vyvíjí v jednotě s prostředím. Podle pozorování podnětů si systém sám své prostředí konstruuje, což bylo v případě JZD Slušovice popsáno jako tuzemské hospodářství. Vývoj systému závisí na tom, jak se reprodukuje v kódu, který je zásadním pro jeho existenci, a to byl pro JZD Slušovice kód peníze/ne-peníze neboli zisk/ne-zisk. Vnitřní procesy systému jsou komunikace rozhodnutí a jejich osvědčené a ustálené způsoby se ustalují do rozhodovacích premis.

Pro výzkum je použit další Luhmannův koncept, a to forma pozorování. Pro empirickou aplikaci je použita forma v modifikaci D. Baeckera, který vytvořil formu firmy jako analytický prostředek pro výzkum organizací. Formu tvoří distinkce, které ukazují, jakým způsobem systém sebezpozoroval prostředí. Ve výzkumu JZD Slušovice jsou tyto způsoby generalizovány do premis, takže výsledkem je forma s premisami chovu mléčného skotu a forma s premisami produkce počítačů TNS.

Cíl práce lze z hlediska teorie přeformulovat na řešení, jakým způsobem překládalo JZD Slušovice podněty neboli iritace prostředí do komunikací rozhodnutí v kódu zisku. Pro naplnění cíle jsou pak formulovány tři dílčí výzkumné otázky. První dvě se ptají na premisy, kterými byly reprodukovány distinkce ve formách chovu mléčného skotu a produkce počítačů TNS. Tyto otázky dají odpověď na třetí výzkumnou otázku, která řeší, jaká byla jednotná systémová logika komunikací JZD Slušovice v prostředí tuzemského hospodářství. Pomocí tohoto přístup tak nejsou spojovány procesy družstva s konkrétním aktérem, ale „komunikovat museli všichni, a ne pouze Čuba.“ Z tohoto důvodu se práce nedá označit za historickou, protože se nepracuje s lidmi jako aktéry dění, ale s komunikačními procesy, které se studují jak uvnitř systému, tak v jeho prostředí: nejednají lidé, ale jejich systémy.

V práci bude nejdříve představena Luhmannova teorie sociálních systémů (kap. 2). Začíná úvodem, ve kterém je teorie charakterizována z hlediska jejich specifik. Následuje podkapitola seznamující se interdisciplinárními základy, ze kterých teorie vychází. Další část představuje koncepty organizovaného systému: organizace, rozhodování, osoby, prostředí, paradox rozhodování, motivace a kauzalita. Ústřední část představují koncepty formy a rozhodovacích premis. Navazuje podkapitola, která představuje systémovou teorii, jíž bývá často vytýkána abstraktnost, z hlediska aplikace v sociálněvědním výzkumu organizací. Další část je již pojata obecně a zaměřuje se na význam a kritiku především autopoiesis, ale i jiných aspektů a konceptů z hlediska sociálních věd. Teoretickou část uzavírá autorčina reflexe systémové teorie.

V kap. 3 je popsána metodika práce. Tuto část uvádí představení Luhmannova přístupu k metodologii, dále jsou ukázány některé příklady, jak systémovou teorii empiricky aplikovat a pak je již uvedena metodika výzkumu JZD Slušovice.

Následující kapitoly již patří praktické části disertační práce. Nejdříve je popsáno celkové prostředí družstva, tedy tuzemské hospodářství (kap. 4), které bylo společné pro oba výrobní procesy. Nejde ještě o samotné výsledky výzkumu, ale o obecný popis právních, politických a ekonomických podmínek pro hospodaření družstev. Jak bude zřejmé z dalších kapitol, k těmto podmínkám družstvo v obou procesech referovalo, takže jsou zde uvedeny hlavně podmínky pro družstevní typ hospodaření, podmínky pro zemědělskou a přidruženou výrobu, vědeckotechnický rozvoj a zahraniční obchod.

Další kapitoly již vychází z výsledků výzkumu. Kap. 5 představuje JZD Slušovice celkově, jak se jako systém sebezporočovalo v prostředí tuzemského hospodářství. To znamená, jak byly v družstvu komunikovány procesy přestavby, podmínky pro družstevní hospodaření, zemědělskou a přidruženou výrobu, vědeckotechnický rozvoj a obchod se západními zeměmi.

Kap. 6 se zaměřuje na chov mléčného skotu. Nejdříve je uvedeno prostředí chovu mléčného skotu s právními, politickými a ekonomickými iritacemi, které družstvo do komunikací překládalo. Dále je již představena forma chovu mléčného skotu s generalizovanými premisami. Stejně se postupuje v případě formy produkce počítačů TNS v kap. 7. Tyto dvě kapitoly poskytují odpovědi na první dvě výzkumné otázky.

Celá práce je zakončena diskusí a závěry (kap. 8), ve které jsou nejdříve podle premis vyhodnoceny společné způsoby komunikací pro oba výrobní procesy. Tím se odpovídá na třetí výzkumnou otázku, a to jaká byla systémová logika komunikací JZD Slušovice v obou výrobních procesech. Na tuto část navazuje úvaha o rozpadu družstva. Další částí závěrečné kapitoly je autorčina reflexe použití teorie ve výzkumu. Nakonec je poukázáno na limity disertační práce a podněty pro další výzkum.

## **Odborná rozprava na téma JZD Slušovice**

Jak již by bylo naznačeno, rovněž odborné debaty na téma JZD Slušovice se rozvíjejí s podobnými stereotypními znaky jako veřejný diskurz. Také není mnoho recentních prací, které vychází z hloubkového výzkumu družstva. Je však třeba podotknout, že se na tomto omezeném stavu projevuje určitě nedostatek archivních zdrojů, jak bude pojednáno v metodické části.

A. Gregar ve své habilitační práci analyzoval řízení pracovníků v JZD Slušovice, charakterizuje slušovický model jako antropocentrický styl řízení a řadí ho k manažerskému řízení lidských zdrojů. JZD Slušovice uvádí vedle podobných příkladů, mimo jiné vedle systému řízení T. Bati (Gregar 2000). Nicméně jedná se o teoretickou analýzu, která vycházela ze sekundárních dat získaných z publikací, které byly napsány F. Čubou a dalšími autory s úzkým vztahem k družstvu. Relevantní jsou také tři studie z oblasti orální historie M. Vaňka (2014) a L. Valeše (2014; 2015). Tyto práce sice nepředstavují hloubkový exkurz do problematiky fungování družstva, ale ukazují některé zajímavé souvislosti a aspekty tehdejších neformálních postupů družstva. JZD Slušovice je zde ale pouze součástí širěji pojímaného tématu socialistického zemědělství a práce čerpají ze známých faktů a z rozhovorů s F. Čubou. Fialka (2017) se soustředil na kulturní dimenzi družstva, autor ukazuje a interpretuje, jakými prostředky populární kultury byla utvářena specifická komunita v kontextu socialistického venkova. P. Bren (2014) poskytla historický exkurz a její text je úvahou nad tím, zda JZD Slušovice bylo opravdu hospodářským zázrakem nebo „Potěmkinovou vesnicí“. Vychází z tehdejšího medializovaného obrazu, a to nejen z tuzemských zdrojů, ale i zahraničních a dále z archívu bezpečnostních složek. Nastoluje myšlenku povahy neformálních vztahů a vůbec pozice družstva, protože na jedné straně byla podpora a na druhé straně sledování STB.

V jiných odborných publikacích se JZD Slušovice spíše obecně popisuje a tvoří jen podtéma širěji zaměřeného textu. Beranová a Kubačák uvádí, že družstvo se stalo známým (mimo jiné) svému „progresivnímu podnikatelsko-manažerskému systému“ (Beranová, Kubačák 2011: 407). Milan Zelený přirovnává F. Čubu jako klíčovou osobnost družstva k Tomáše Baťovi a JZD Slušovice k baťovskému prvorepublikovému monopolu v blízkém Gottwaldově (Zelený 2001: 49). Podobně také v jeho další publikaci, kde rozpad družstva v 90. letech připodobňuje k osudu Baťovského projektu po r. 1945. Řídící systém Slušovice označuje za „nedokončený experiment“, který se i přes omezené podmínky socialistického hospodářství vyznačoval mnohými prvky, představující špičku světového organizačního a manažerského myšlení i praxe (Zelený 2007, kap. 13). Slinták P. rozebírá fenomén JZD Slušovice v souvislosti s filmem Hauři, který byl natočen na námět družstva v r. 1986. Družstvo zde vyznívá jako fenomén, který narušuje obraz „chřadnoucí“ země. Bylo to nejprogresivnější družstvo v socialistické éře, přitom hospodařilo v nepříliš úrodné krajině Valašska. Rovněž poukazuje na různé výklady úspěchů družstva (Slinták 2012).

Na tomto místě je však třeba uvést rozpravu, která probíhala mezi autory s blízkým vztahem k JZD Slušovice. Jedná se o kandidátskou práci F. Čuby (1985), a dále o publikace S. Váchy (1988), F. Čuby a E. Divily (1989) a F. Trnky (1988), Tyto publikace podrobně rozebírají řízení

družstva jak z hlediska organizace a řízení výroby tak z hlediska tzv. aktivizace pracovníků. Poměrně shodně představují podnikovou kulturu, uvádějí cíle, vize a filozofii. Celkově vzato tyto publikace vyznívají jako obhajoba úspěšnosti slušovického podniku a při jejich použití ve vědecké práci je třeba vzít tento kontext do úvahy. Pro badatele jsou však přínosné, protože poskytují komplexní pohled na fungování družstva a jeho diskurz. Tímto způsobem byly publikace použity i v této disertační práci, přičemž na jejich autory je souhrnně odkazováno jako na „slušovické autory.“

Zajímavou sondou je obzvlášť publikace F. Trnky (1998), která poskytuje s časovým odstupem kritický pohled a hodnotí dění kolem JZD Slušovice v 90. letech. Podobně jako Zelený, přirovnává Čubu k T. Baťovi a osud obou výrobně-sociálních komplexů reflektuje po změně politických režimů. Podle něho by mělo být družstvo nahlíženo jako dynamický a efektivně fungující podnik, ve kterém se používaly univerzální principy k účinnému a výkonnému řízení lidí, jež byly nalézány a praktikovány T. Baťou a později F. Čubou a v současnosti jsou opět objevovány a postupně s větším nebo menším úspěchem uplatňovány v personálním managementu firem a podniků (Trnka 1998: 26–27).

Pro úplnost je třeba dodat, že na téma JZD Slušovice bylo napsáno několik bakalářských a magisterských prací. Vycházejí z publikací, napsaných slušovickými autory, ale čerpají i z podnikového časopisu Naše cesta, kroniky města Slušovice a jsou doplněny rozhovory s bývalými pracovníky nebo čelními představiteli podniku. Pracují sice většinou se známými informacemi, ale hlavně díky rozhovorům mohou být inspirativní pro získání dalších podnětů nebo upřesnění.

# 1 Teoretická část

## 1.1 Úvod k teorii sociálních systémů N. Luhmanna

Ústřední teorií disertační práce je teorie sociálních systémů N. Luhmanna (dále „TSS“). V užším slova smyslu se jedná o jeho teorii organizovaného sociálního systému, která představuje jednu z teoretických linií sociálních systémů. Na úvod je třeba zdůraznit toto spojení teorie s jejím autorem, neboť TSS stále zůstává v základech Luhmannových myšlenek. Zatím nedošlo k vytvoření divergentních teoretických směrů a další autoři na Luhmanna různým způsobem spíše jen navazují. V této disertační práci však nejde o teoretickou reflexi Luhmannovy teorie, ale o její empirické použití ve výzkumu konkrétního organizovaného sociálního systému (dále „organizace“ pokud nebude třeba uvést celé znění) (Luhmann 1976).

Pro tuto práci je ústřední „autopoietická fáze TSS“, jež je modifikací biologického konceptu autopoiesis (viz níže), který od 1. pol. 80. let začal zásadně ovlivňovat výklad dosavadních konceptů. TSS lze tak vymezit na „raného Luhmanna“ a „pozdního Luhmanna“, jak uvádějí Seidl a Becker. Raného Luhmanna charakterizují adaptací a dalším rozvíjením práce T. Parsonse (viz níže). Pozdního Luhmanna spojují s „autopoietickým obratem“ a charakterizují toto období jako „odvážný způsob teoretizování.“ Současně ale také s odkazem na Luhmanna zdůrazňují, že teorie z období raného Luhmanna zůstává i po autopoietickém obratu zásadní (Seidl, Becker 2006a: 11; srov. Šubrt 2007a: 71). V autopoietické fázi totiž nejsou popřeny koncepty rané fáze, ale přesněji se jedná o jejich přeformulování. To je to zjevné i při srovnání popisů systémů společnosti, organizace, interakce v rané fázi (Luhmann 1975: 9) a ve fázi autopoietické (Luhmann 1997). Pro tuto disertační práci je uvedené vymezení důležité pouze v tom ohledu, že jsou popisovány teoretické koncepty z autopoietického období, které jsou čerpány i z raného období, ale tak, aby byly konzistentní s autopoietickou reformulací.

V tomto směru, jak už bylo také naznačeno, vychází disertační práce z Luhmannova systémového přístupu k organizacím. Luhmann se začal organizacemi zabývat již v počátcích své vědecké dráhy, kdy čerpal ze svých profesních zkušeností v organizaci veřejné správy. Už v té době napsal pro organizace ústřední publikace *Funktion und Folgen formaler Organisation* z r. 1964 a *Zweckbegriff und Systemrationalität* z r. 1968, které obsahují koncepty procházející celou jeho teorií. Později tyto koncepty a teze přeformuloval na principu autopoiesis a

výsledkem byla publikace *Organisation und Entscheidung* (vydaná až v r. 2000 – poznámka autorky, dále „aut.“) (Seidl, Becker 2006: 12).

Luhmann konstituoval TSS v několika rovinách. Na první úrovni je to všeobecná teorie systémů, ve které vypracoval koncepty pro pojetí sociálních fenoménů, přičemž jde spíše o abstraktní popisy. Sociální systémy pak zakotvil do všeobecné systémové teorie, a to vedle biologických a psychických systémů, kterými se však podrobně nebýval. Psychické systémy však byly pro TSS důležité z hlediska interpenetrace se sociálními systémy. Operují totiž na stejném principu, na stejné bázi smyslu, ale v odlišném módu: psychické systémy v módu vědomí a sociální systémy v módu komunikace (Seidl, Becker 2006: 25–27). Ve druhé úrovni se už zaměřuje na tři základní typy systémů, což je společnost a její funkční subsystemy, interakce a organizace (Seidl, Becker 2006: 11–12; Drepper 2006: 175). Jiným hlediskem je vymezení TSS na ústřední koncepty, jež představují bázi teorie: komunikaci, diferenciaci (včetně funkčních systémů), sociokulturní evoluci a sebepopis (Stichweh 2005). Pro úplnost je třeba dodat, že z hlediska systémových teorií lze TSS zařadit mezi čtyři hlavní systémové přístupy, vedle systému Parsonovského mechanismu ekvilibria, systému v pojetí Bartalanffyho a adaptivního komplexního systému vycházejícího z teorie chaosu a řádu (Buriánek 2007: 11–12; srov. Vítek 2013).

V úvodní části k TSS je na místě poukázat ještě na jednu charakteristiku, a to je obtížné nastudování nebo přesněji řečeno pochopení. Jak poukazuje Bernard, přesah TSS do Parsonovské teorie systému, kybernetiky, autopoiesis a fenomenologie jsou jen těžko slučitelné tradice, což může být překážkou k pochopení TSS (Bednarz 1989). Hendikepem je obtížnost, komplikovanost a abstraktnost, což může odradit především v počátcích studia. S tím souvisejí i obsahové a didaktické problémy. Jednotlivé problémové aspekty (hranice/struktura/proces; struktura/funkce/systém; jednání/očekávání/systém) jsou tak *silně propojené* a (současně) *na sobě nezávislé*, že musí být simultánně představovány. Dílčí aspekty je třeba sledovat podle určité *hlavní linie* (zvýraznění v orig.) a je tu třeba si zvyknout i na neobvyklý jazyk a složitou terminologii (např. dvojitá kontingence, emergence atd.) (Willke 2006: 12–13). Jak poznamenávají Seidl a Becker, složitá terminologie a komplikované chápání TSS vyžaduje trpělivost a navracení se k již nastudovanému. Širší mezinárodní reflexi také brání fakt, že Luhmann napsal většinu textů v němčině a doposud jich řada nebyla přeložena do angličtiny (Seidl, Becker 2006: 10; Seidl, Mormann 2015).

Nápomocné ale mohou být sekundární zdroje o TSS, které mohou upřesnit, v jakých různých směrech se TSS odvíjí (v češtině např. Šubrt 2007b; Šubrt 2007a; Mucha 2007). Tyto texty sice nenahradí originální Luhmannovy texty, ale pomohou postupně pronikat do jeho

původních myšlenek a k formování vlastní myšlenkové perspektivy. Čtenář je pak schopný kriticky posoudit interpretace autorů, kteří na Luhmanna navazují. Pro usnadnění pochopení jsou proto v disertační práci některé Luhmannovy termíny a teze doplněny interpretacemi jiných autorů (většinou v poznámkách pod čarou nebo stylistickým vymezením).

## 1.2 Základy teorie sociálních systémů

Pro Luhmanna je klíčovou otázkou, jak se jednotlivé systémy utvářejí, v jazyku teorie sebeorganizují se do vnitřního řádu v procesech redukování chaosu vlastní komplexity a komplexity okolí (Luhmann 1997: 49–56). Jeho ambicí bylo tuto otázku zodpovídat vytvořením obecné teorie sociálních systémů, která má společnost popisovat jako komplexní systém, vyvíjející se redukcí komplexity (Luhmann 1991a: předmluva; 15–18; srov. Balon 2007: 21). TSS však nepodává výklad pro poznání světa, ale pro *polykontexturální popisy světa* (Luhmann 2000: 56).

TSS bývá v sociálních vědách charakterizovaná jako teorie abstraktní a je specifikována vyloučením aktéra. Sociální řád totiž není utvářen jednáním jedince, ale komunikací mezi jedinci, kteří se komunikací vymezují vůči tomu, co není systém, ale představuje pro ně prostředí (Luhmann 2006a: 47). Jedinec samotný je vyloučen jako komplexní neznámé prostředí systému (Luhmann 1975: 9), které systém redukuje do vnitřního řádu. V tomto ohledu Luhmanna ovlivnila řada autorů z různých vědních disciplín. Následující exkurz k těmto základům stručně naznačí, z jakých směrů Luhmann k TSS přistupoval a jaké paralely v nich nacházel, které koncepty převzal a jak je reformuloval.

Na poli sociologie Luhmanna výrazně ovlivnil T. Parsons. Předně chtěl jako Parsons vytvořit konceptuální teoretický rámec, s jehož pomocí bude možné budovat obecnou teorii společnosti (Luhmann 1995: 21; srov. Balon 2007: 21). Od parsonovského strukturně-funkcionálního přístupu se však začal poměrně brzy odchylovat a řadu jeho tezí a konceptů přeformuloval (Luhmann 1995). Kritizovaná místa v Parsonsově teorii se ale zároveň stala inspirací pro stanovení otázek, které Luhmann v TSS řešil. Význam Parsonse viděl hlavně v posunu od statického pojetí systému k dynamickému, kdy je systém vytvářen udržováním hranic s prostředím a proměnlivostí struktury (Luhmann 2006a: 38). Z funkcionálního přístupu také v TSS použil tezi o způsobech řešení problémů, které vycházejí ze struktury a současně ji formují (Luhmann 1995). Kritizoval však předpoklad ontologické podstaty systémů, tedy názor, že mechanismus proměny struktury spočívá v racionálním jednání za obecně platného



konsenzu hodnot, z čehož vychází kauzální volba prostředků pro naplnění určitých účelů (Luhmann 1982a; Luhmann 1991a: 174, 191ff.).<sup>7</sup> V případě organizace tak Parsons např. nevysvětluje, proč by organizace vůbec měly být nahlíženy jako prostředky subsystémů k vykonávání racionálních cílů (Luhmann 2000: 382).<sup>8</sup>

S ohledem na autopoietickou linii TSS v disertační práci, je zde šířeji popsán Luhmannův přesah k biologickému konceptu autopoiesis a dále, vzhledem k operativnímu charakteru autopoietického systému, koncept kalkulace formy.

Jak už bylo naznačeno, teorie sociálních systémů byla v pozdějším období výrazně ovlivněna biologickou teorií autopoiesis H. Maturany a F. Varely. Tento koncept o podstatě existence živých systémů autoři spojují s kognitivními procesy, tedy život a kognice jsou totéž. Kognice představuje seberefrenční autopoietický proces, přičemž všechny kognice (ideje) jsou konstruovány retrospektivně kognitivním způsobem. Centrální je idea, že diferenční prvky živých organismů spolu interreagují takovým způsobem, že produkují a reprodukují další prvky biologického systému. Důležitá je operativní uzavřenost systému, přesněji operativní uzavřenost je podmínkou interakční otevřenosti v tom smyslu, že buňky systému reagují na vybrané podněty prostředí, které volí podle předchozích procesů (Maturana, Varela 1980; srov. Šmausová 1998). V této souvislosti autoři definují pro Luhmanna důležitý koncept pozorovatele (viz níže): *„jako pozorovatelé žijeme v doméně diskurzu interreagujícího rekurzivně s popisy našich popisů, a tak kontinuálně generujeme vlastní prvky interakce“* (Maturana, Varela 1980: 39). Lidé coby živé organismy jsou formováni jejich interakcemi, skrze které definují nezávislé prvky jako realitu (tamtéž, s. 40). Luhmann nicméně nepřevzal biologický koncept autopoiesis, ale abstraktizoval způsoby sebeprodukce živých organismů pro formulování sociálních systémů s důrazem na jejich „seberefrenční.“<sup>9</sup>: *„Jestliže abstraktizujeme od života a definujeme autopoiesis jako generální formu systému užívající seberefrenční uzavřenost, měli bychom připustit, že existují neživé autopoietické systémy, diferenční způsoby*

---

<sup>7</sup> K porovnání Luhmannova a Parsonova systémového přístupu viz Willke 2006. Ten např. ukazuje, že Luhmann považoval Parsonsovo schéma AGIL pouze za kombinaci různých způsobů sociálně definované orientace jednání. Nekritizoval techniku schématu, ale předpoklad, že jednání lze analyzovat jako vztah mezi nutnými podmínkami jejich možností a že kontext systému má pouze podmiňující, a nikoliv konstitutivní význam. Podle Luhmanna celek nevytváří řád, který je udržován vztahem mezi jeho částmi, ale vztah mezi částmi je emergentní, kdy se prvky musí sebekonstituovat a vytvářet stále novou emergentní rovinu (Willke 2006: 135–138).

<sup>8</sup> Podle Dreppera Luhmann vytykal Parsonsovu pojetí organizací, že organizace je závislá na ostatních systémech, které vykonávají cíle zadané vyššími úrovněmi, aniž by však objasnil vzájemnou podmíněnost společnosti a jejich funkčních subsystémů nebo společnosti a organizace či vztah organizace a subsystémů (Drepper 2006a: 177–178).

<sup>9</sup> Proto je přesnější v Luhmannově přístupu specifikovat systémy jako „seberefrenční.“

*autopoietické reprodukce, a že jsou obecné principy autopoietické organizace, které se materializují jako život, ale v jiném způsobu cirkularity a sebeprodukce“* (Luhmann 1990a: 2). Podle něho autopoiesis nemá žádnou explanatorní hodnotu, ale její potenciál spočívá v adaptaci jinými koncepty (2000: 49).

Autopoiesis ale není u Luhmanna přínosná jen jako samoorganizace systémů, které jen produkují a eventuálně mění strukturu. Jeho inovací je teprve sebereferenční aplikovaná na produkci jiných prvků. To „*dodává turbonabíječku už jinak silnému motoru sebereferenčního stroje. Všechny prvky, tedy předešlé komponenty (individuals), které jsou nerozložitelné, jsou produkovány systémem. To je aplikováno na prvky, procesy, hranice a jiné struktury a také, v neposlední řadě na systém jako jednotku. Autopoietický systém je suverénní s ohledem na jeho konstituci identit a diferencí“* (Luhmann 1990a: 3). Sebereferenční autopoiesis sociálních systémů pak spočívá v konektivitě komunikací jakožto variabilních operací, které se reprodukuje v určité jednotě. Komunikace považoval za obdobný strukturální element, jako jsou biochemické procesy proteinů a jiných prvků, podstatných pro vývoj biologických organismů. Sociální realita komplexní společnosti proto existuje jenom díky komunikaci (Luhmann 2006a: 47).

Výchozí perspektivou TSS není její epistemologie nebo sémiotika, ale poznání se musí vynořovat až s pozorováním předmětu (Luhmann 1995: 380–381). Pro sebereferenční sociální systémy je důležitý princip samoorganizace organismu v procesech diferenciací, jimiž se vyvíjí. Diferenciace spočívá v operativní uzavřenosti a současně kognitivní otevřenosti vůči prostředí. To znamená, že systém nepřijímá z prostředí žádné vstupy, ale pouze je iritován prostředím a tyto iritace (viz níže) se překládají do informací, které jsou zpracovávány v komunikacích. Autopoietické systémy skrze tyto transformace generují a realizují síť, produkující vlastní prvky a současně tak konstituují své hranice a prostor, ve kterém existují. Jak ale Luhmann dále zdůrazňuje, sebeorganizující systémy nejenom že produkují nebo mění vlastní strukturu, ale jejich sebereferenční rovněž vytváří jiné prvky. Všechny prvky jsou produkovány systémem a jsou produkovány jako jednotka a jednota systému. Systém je ale v tomto „suverénní“ a sám si tím utváří vlastní identitu a hranice (srov. Tamtéž, s. 2). Podle konceptu autopoietického pozorovatele<sup>10</sup> reference není jen podmínkou autopoiesis, ale také sebepozorováním. To

---

<sup>10</sup> K autopoietickému pojednání v komunikační teorii a Luhmannova pojetí viz Leydesdorff (2000), který shrnuje: podle předpokladů se organismus operativně sebeorganizuje jako tzv. pozorovatel prvního řádu. Ten operuje v síti jako účastník a centrum reflexe, které v krystalizaci struktury transformuje v určitém stejném médiu signály (nebo také ne). Od tohoto pozorovatele, zakotveného ve vlastní síti, je třeba odlišovat superpozorovatele, což je např. biolog. To znamená, že pozorovatel/participant není schopný pozorovat vlastní interakce, ty je schopný pozorovat až superpozorovatel, tj. pozoruje, jak první pozorovatel pozoruje (srov. Leydesdorff 2000: 277–278).

vyžaduje distinkce komunikace a jednání, jakož i distinkce systému a světa. Je ovšem rozdíl mezi autopoiesis a pozorováním, které je předpokladem pro autopoiesis. Distinkce jsou důležité pro sebezjednodušení sebezpozorování, bez něhož by systém nemohl komunikovat o komunikacích a volit prvky pro autopoietickou sebereprodukci (Luhmanna 1990: 7–8). Pro TSS byla dále důležitá autonomie systému. To znamená, že systém udržuje sám sebe nikoliv podle uložených vzorců, i když ty potřebuje pro dostatečně rychlé uvědomění dříve poznaného (*recognition*) vzhledem k dalšímu poznávání možností. Systém se totiž produkuje rekurzivním užitím událostí pro produkci dalších událostí. „*Jeho stabilita je založena na nestabilitě*“, což vyžaduje vytvářet informace o prostředí a stavu systému samotném (tamtéž, s. 10). Je ovšem rozdíl mezi informací a významem v tom smyslu, že pracovat s informací je vždy relativní a mění se v závislosti na vědění, informace je proto individuálně strukturovaná (tamtéž, s. 31).

Dalším důležitým konceptem, který Luhmann ovlivnil, byl kalkul formy z matematické teorie<sup>11</sup> Zákonů formy G. S. Browna (Luhmann 2006a). Základ formy představují operace kalkulu ve smyslu souboru pokynů nebo operací. Základní operace *rozlišení* (*distinction*)<sup>12</sup> je rozlišení pozorovatele mezi stranou, která už má určený obsah (je poznaná a označená), a stranou 1. řádu, který není schopný vidět, takže nemůže pozorovat současně tyto dvě protikladné strany. To může pozorovat až pozorovatel ve 2. řádu, který se musí odlišit od pozorování distinkcí v 1. řádu, znovuvstupuje do označené strany operací *re-entry*<sup>13</sup> a dává jí hodnotu čili ji pojmenovává, takže distinkce se stává součástí označené strany. Podle označených distinkcí se provádí další rozlišení a další operace a celý kalkul se opakuje (Spencer Brown 1972: 1–4, kap. 11, 12; srov. Baecker 1993a: 17–21; Simon 1993: 43–45).<sup>14</sup> V tomto směru je důležitý axiom přechodu<sup>15</sup> (*Law of crossing*), který je postaven na předpokladu, že

---

<sup>11</sup> Spencer Brown vycházel z Booleovy algebry a aritmetiky, vedle toho z textů L. Wittgensteina, určité paralely lze nalézt rovněž s tezemi C. Pierceho (Spencer Brown 1972: XV–XXIV; srov. von Kibéd, Matzka 1993: 58, 66–67). Z hlediska současné logiky lze pak Spencer Brownův přístup charakterizovat jako „protologický“ a nikoliv jako formálně logický, neboť neparoval s hodnotami pravda/nepravda podle aristotelské logiky, ale se dvěma protikladnými stranami jako znaky, které se vzájemně nevylučují. V tomto směru distinkce a indikace představují rozdíl mezi vnímáním odlišností a vnímáním různých hodnot odlišených prvků, kdy je už možné tyto prvky konstruovat do určitých vzorců a vytvářet hranice vzorců (srov. von Kibéd, Matzka 1993: 63).

<sup>12</sup> V anglických textech a často i v německých se užívá pojem „distinction“, respektive „die Distinktion“, někteří němečtí autoři nicméně pracují s termínem „die Unterscheidung.“ V disertační práci je používán termín již v češtině zavedený „distinkce“, a to kvůli jednotě s anglickými texty.

<sup>13</sup> Termín „re-entry“ lze přeložit jako „znovuvstup“ (v němčině „Wiedereintritt“), ovšem častější je používání původního termínu „re-entry“ jak v anglických, tak německých textech.

<sup>14</sup> Pro podrobnější studium logiky formy v perspektivě TSS lze doporučit publikace Baecker (1993a) (především kap. von Kibéd, Matzka 1993), Baecker (1993b) nebo Luhmann (2006a).

<sup>15</sup> Druhým axiomem je zákon opakování distinkce, přičemž se nemění její hodnota (Spencer Brown 1972: 1–2, 11–12; srov. Simon 1993: 49–50; Baecker 2005a: 99–104).

každé označení distinkce vyvolá přirozenou motivaci k dalšímu přechodu pozorovat označenou stranu ve vztahu k neoznačené (k dalšímu poznání – aut.), a tak dále (Spencer Brown 1972: 1–2; srov. Baecker 2005a: 98–104; Simon 1993: 56–57).<sup>16</sup>

Forma byla pro Luhmanna důležitá kvůli možnosti operativně popsat pravděpodobnost a nejistotu poznávání a strukturaci lidského poznání (Luhmann 1993a; 1993b; srov. Simon 1993: 39). Výchozí premisou tohoto konceptu je operace rozlišování a pozorování, zavádějící do formy pozorovatele a hodnotu času (Luhmann 2006a: 44; viz dále). Luhmann se však nezabýval matematickým základem formy, podstatná pro něho byla operativní funkce kalkulu. Na tomto základě vysvětluje i proces komunikace v autopoietickém sociálním systému, ve kterém je tento přechod založen na reprodukci smyslu, což je rozdíl od složení neurobiologických prvků. Forma byla rovněž konzistentní s jeho přesvědčením o de-ontologizaci sociální reality, protože forma odkazuje na otevřený vztah ke světu (Luhmann 1993a: 199; srov. Baecker 2005: 12–13). Příkaz rozlišení je totiž libovolný, není k němu žádná externí nutnost nebo kritérium pravdy, je pouze kontingentní volbou, vycházející z toho, co bylo již poznáno, tedy z paměti. Jediným principem je distinkce a její indikace: není distinkce bez indikace a naopak (Luhmann 1993b: 50). Koncept formy Luhmann dále rozvinul teorií sebereferece Luise Kauffmana, kterou upřesnil nepravděpodobnost a variabilitu poznávání. K vyjádření sebereferece použil Kauffmann schéma šípů, podle kterého šíp cirkuluje k sobě samému, přičemž symbolizuje znak složený ze dvou prvků, tj. čára udává pozici v prostoru a hrot směr. Sebereferece (v jednání – aut.) se pak shoduje s diferenciací, neboť kdo pozoruje, musí se odlišovat od toho, co pozoruje (Luhmann 2006a: 42–43).

Koncept pozorování Luhmann navázal na teorii kognice podle konceptu rekurzivní kybernetiky H. von Foerster (Luhmann 1990a: 15). Rekurzivitou von Foerster popisuje navazování kontingencí v kontextu konstrukce pravděpodobností v redundanci. Kontingence jsou promyšleny, zpracovány a reprodukovány pomocí určité stabilní hodnoty, takže události, stav a předměty jsou znovu rozpoznatelné a slouží jako orientační bod (v neurčitém světě – aut.). Jak zdůrazňuje v Luhmannově přístupu Baecker, komunikační prvky (znaky, slova, gesta atd.) jsou proto jen prostředky, které vznikají přidělením vlastní hodnoty v rekurzivních procesech (Baecker 2005: 28–29). Luhmann rozvedl tento 2. řád kybernetiky jako pozorování 2. řádu autopoietického principu, čímž zdůraznil operativní charakter sociálního systému

---

<sup>16</sup> Simon to jasně vysvětluje na procesu poznávání. Pozorování stanovuje hranici mezi objektem a předmětem poznávání. To znamená, že teprve pozorovatel může získat novou znalost pozorováním odlišnosti, a novou znalostí se stane ta, která je vztažena ke kontextu. To odpovídá hlavnímu předpokladu formy o pozorované jednotě těchto dvou protistran, a to že pozorovatel poznává svět vždy k protikladu pozorovaného (Simon 1993: 53–55).

(Luhmann 1990a: 139). Systém operuje na bázi diferenciacie vůči prostředí tak, že zůstává operativně uzavřený a současně interakčně otevřený. Tímto způsobem mohl dekonstruovat klasický epistemologický vztah subjekt/objekt (Luhmann 1991a: 25) a formulovat teze o multiplikaci vlastní reality (Luhmann 1991a: 262) a konstrukci světa nikoliv jako universa, ale jako multiverza (Luhmann 1993a: 204).

Další inspiraci v kybernetice našel v tezi o selekci informací podle Claude E. Shanonna a W. Wiewera (Luhmann 1991a: 195). V propojení s konceptem formy je tak možné pracovat s generováním a reprodukcí informací v komunikacích na bázi nelineárních oscilací. Jde o oscilaci mezi pozorováním určité zprávy a výběrem možných zpráv tam a zpět. Každé pozorování (zpráva) je pak interpretováno jako informace na základě vztahu k jiným pozorováním (výběru možností) (srov. Baecker 2005a: 30).

Dalším interdisciplinárním přesahem TSS je filozofie. Tezi o selektivitě událostí, jejich navazování v časové dimenzi, potažmo o procesuálním charakteru vytváření světa Luhmann argumentoval s odvoláním na N. Whiteheada a jeho pojetí procesu a reality (Luhmann 1991a: 74). Úžeji to byla přímo fenomenologie, přičemž mu šlo o zakotvení ideji do TSS, že svět je vytvářen vlastní určitelností (Luhmann 1991a: 120). Transcendentální fenomenologie E. Husserla a jeho teze o operacích vědomí<sup>17</sup> mu umožnila formulovat tezi o interpenetraci dvou systémů, sociálního a psychického (Luhmann 2006a: 51). Realita je tvořena emergencí předmětu pomocí operací systému. Předmět není součástí operací, ale formuje externí prostředí ve vztahu k systému. Pro studium sociálního života je pak třeba si uvědomit, že se poznávají manifestace vědomí a nikoliv vědomí, které je od těchto manifestací „uzávorkováno“ (uvoz. V orig.).<sup>18</sup> Myšlenku o intersubjektivním uskutečňování vědomí skrze jednání, tj. intersubjektivní konstituování světa, rozvedl v tezi o diferencii mezi systémem a prostředím na základě smyslu (Luhmann 1991a: 202). Operaci re-entry v kalkulu formy Spencer Browna pak vysvětloval jako hlavní operaci difference mezi systémem a prostředím. V této seberefenci systému bylo důležité Husserlovo pojetí času, podle něhož Luhmann koncipoval tezi, že vědomí operuje v čase, který jako by byl osou přechodu mezi cizí referencí a seberefencí (Luhmann 2006a: 52; srov. Tada 2018).

Představou o intersubjektivním vytváření světa se Luhmann vymezil vůči interpretaci společnosti jako určitého centrálního subsystému, který penetruje s ostatními sociálními dimenzemi. Podle něho jsou si naopak všechny subsystémy rovny ve vzájemných vztazích, i

---

<sup>17</sup> V konceptu vědomí se také odvolával na psychologii sebevědomí G. H. Meada (tamtéž).

<sup>18</sup> Z této perspektivy je rozhodování v organizaci reprezentací intencí (Bakken, Hernes 2003a: 14).

když připouští, že některé subsystemy mohou mít větší vliv na dynamiku společenského vývoje. Není tedy žádný totalizující subsystem, který by konstituoval souhrn jednotlivých subsystemů (Luhmann 1989: 121). Společnost z tohoto hlediska nereprezentuje přirozenost, ale představuje *representation identitatis* (srov. Luhmann 1990a: 125, zvýraznění v orig.).

Při rozvinutí TSS v linii organizace čerpal Luhmann z prací teoretiků organizací. Významným zdrojem byly práce K. Weicka o *vytváření významu* (*sensemaking*) v organizaci. Základem je idea, že lidé vzájemně vytvářejí významy událostí v kontextu jednání, kdy se orientují podle minulé zkušenosti, jaké chování vyvolalo jiné, čímž se vytvářejí jednotky chování (Weick 2009a: 22). Pro TSS byly v tomto ohledu důležité dvě teze. První spočívala ve *volnosti vazeb* (*loose tights*), tedy organizace sice vede zaměstnance k určitým centrálním hodnotám, zakotveným v minulosti, ale poskytuje jim dostatek možností decentralizace pro každodenní praxi (Weick, Sutcliffe 2015: 132–133; srov. Luhmann 2000: 374). Druhá byla teze o *ustanovení jednotek chování* (*enactment*), tedy že jednání je vždy selekcí z minulých jednání, a současně se orientuje na budoucnost v nově vytvořeném kontextu. Tím se vytváří jiný význam minulých jednání a je konstruováno prostředí jako kontext pro další jednání, což Weick formuluje jako *retenci od předešlé selekce* (srov. Weick 2009: 17; srov. Luhmann 2000: 35; 351). To znamená, že systémové vzorce jsou utvářeny skrze proces ustanovení jednotek jednání, jejich selekci a retenci od této selekce, přičemž jednající si vytvářejí prostředí, takže nejde o vstupy a výstupy. Vnější svět není znám, členové organizace jenom reagují na externí svět, který existuje jen tak, jak ho vnímají (Weick 2009, kap. 11). Luhmann převzal tyto teze pro formulaci komunikací rozhodování v kontextu konstruování prostředí pro další selekce rozhodnutí (srov. Luhmann 2000: 31–32, 52; srov. Bakken, Hernes 2003b: 60–61, 66–67).

Jeden z ústředních konceptů organizace, rozhodovací premisy, Luhmann přebíral od H. A. Simona. Premisy byly způsobem, jak se vymezit vůči racionálnímu základu jednání, neboť akcentují racionální a neracionální aspekty chování. Od Simona (a také Marche) převzal tezi o *absorbci nejistoty*, takže premisy jsou pojmem pro označení jedné proměnné v orientaci pro použití prostředků mezi mnohými jinými (Luhmann 2000: 184, 222). Konceptem členství navázal na tezi o *zónách indiference* Ch. Barnarda, takže podmínkou členství je jednotnost rozhodování (srov. Tamtéž, s. 19), kterou se systém diferencuje od prostředí. Hranice organizace konstituují hranice očekávání, v nichž se mají členové rozhodovat, a tím tvoří formální a také neformální strukturu organizace. To znamená, že role členství spočívá v motivaci sdílet určitá abstraktní pravidla (tamtéž, s. 2000: 84).

### 1.3 Organizovaný sociální systém

V TSS se organizací rozumí autopoietický čili seberefrenční systém komunikací rozhodnutí, kterými se systém diferencuje od prostředí. Organizace jsou jedním ze způsobů systémů (společnost, organizace, interakce) (Luhmann 1975; 1982b). Organizace se diferencuje a tím také ohraničuje od společnosti na principu členství (viz dále), určující její vstupy a výstupy, což nelze odvodit z interakcí nebo společnosti (Luhmann 1975: 12). V empirické rovině má organizace funkci řešit problémy existence, přičemž funkcí je jak problém, tak řešení. Organizaci je proto třeba zkoumat z hlediska jednoty řešení problémů a problémů řešení (Luhmann 1995: 382; 1990c: 426; srov. Knudsen 2011a: 126)). Problém a řešení vychází ze struktury komunikací, to znamená, že na základě komunikace předešlých problémů a řešení jsou komunikovány nové problémy a jejich řešení podle toho, zda naplnily očekávání např. zisku. Právě způsobem komunikace problémů a jejich řešením se organizace diferencuje od prostředí (Luhmann 1970: 38–45; 1976a: 97). Diferenciaci Luhmann chápe jako seberefrenční uskutečňovanou na autopoietickém principu: systém (re)produkuje „*další operace ze stavu, do kterého se dostal a tím se přesunuje dále*“ (Luhmann 2000: 49). Diferenciace tedy znamená konceptualizaci procesů poznávání (Luhmann 1990a: 31), přesněji: jde o pozorování a popisování prostředí jako poznávání reality nebo světa (Luhmann 1988b). Diferenciace vychází z jednoty smyslu, přičemž jde o jednotu mezi operativní uzavřeností čili *seberefrencí* k předešlým operacím systému a otevřeností k podnětům prostředí, tj. *cizí referenci* (srov. Luhmann 1991a: 495; 2000: 227–229).

#### 1.3.1 Organizace ve funkčně diferencované společnosti

Předpokladem diferenciace je závislost na prostředí a nejistota (Luhmann 1976: 97). *Prostředím* organizace je společnost, která představuje komplexní systém všech komunikací, proto je současně organizace součástí společnosti. Společnost „*vytváří vysoce kontingentní<sup>19</sup>, pohyblivé prostředí (...) což je podmínkou pro vývoj ostatních sociálních systémů společnosti. Hlavní funkcí systému společnosti je zvětšovat a redukovat komplexitu externího a interního prostředí tak, aby ostatní systémy našly dostatek struktury pro podporu hranic a struktur vyšší selektivity*“ (Luhmann 1977: 31; srov. Drepper 2006: 176–180). To znamená, že společnost je

---

<sup>19</sup> *Kontingence* zde znamená možnost, že vše může být jinak vzhledem k variabilitě prostředí (Luhmann 1976: 97).

vždy komplexnější než organizace, což organizaci irituje jako nejistota nebo nepravděpodobnost další existence, která je transformována v komunikacích rozhodnutí do určitosti čili pravděpodobnosti (Luhmann 2000: 65–66; 1991a: 230, 433). Systém nemůže přeměnit nejistotu v jistotu, naopak ji sebereprodukuje a jen může aktuální formu nejistoty, tj. měnící se stavy iritací, kontrolovat a transformovat sebeorganizací (Luhmann 2000: 47–48).<sup>20</sup>

Nejistota je reprodukována rozhodnutími, přičemž vychází z uvědomění nedosažitelnosti racionality, neexistence nejlepšího řešení problému. Je totiž pozorováno mnoho řešení, avšak jen jedno může být zvoleno jako správné. Organizace si těmito operacemi konstruuje vlastní realitu v nepoznaném světě, který existuje a mění se se všemi rozhodnutími: neznámý svět je „transformován skrze absorpci nejistoty do světa známého.“ Např. se definuje účel a formuje se koalice takových členů, kteří korespondují s klientelou v prostředí (Luhmann 2006b: 99).

Sebereferenční systémy jsou autonomní komplexy komunikací na bázi operativní uzavřenosti. To znamená, že systém neoperuje v prostředí a ani prostředí neoperuje v systému. Takové systémy nemohou být popsány na základě funkce vstupů/výstupů, ale podle operativnosti z volnosti vůle, a proto jsou tyto operace intransparentní. Systém pak operuje jen v kontextu struktury vlastních operací a touto strukturální determinací se sebeorganizuje (Luhmann 2000: 52).

Otevřenost systému k prostředí znamená, že systém z něj přijímá podněty, v jazyku TSS to jsou *iritace*, které jsou v rozhodnutích transformovány do *informací*. Společnost tak dává skrze hranice systému možnost pro vnitřní komunikace, avšak jen organizace rozhoduje, čeho se bude účastnit. Prostor rovněž validuje určité rozhodnutí systému tím, že udává kontext (ve smyslu podmínky – aut.), který dovoluje retrospektivně zjistit, jak bylo rozhodnuto. Umožňuje externalizaci nežádoucích příčin pro vlastní rozhodnutí a výchozí oblast pro problémy, která dovoluje odhlédnout od vlastní účasti na vytvoření problémů. Informace působí jako strukturálně omezená kontingence, to znamená vnitřní vymezení nepravděpodobnosti jako „hrací prostor“ jiných možností. Nejde však o informace z prostředí, ale *o prostředí*, neboť systém může informovat jenom sám sebe, přičemž pomocí informací si selektivně vymezuje možnosti pro pokračování vlastních operací a relativně rozhoduje o dalších možnostech navazování (Luhmann 1990b: 104; 2000: 37, 51–52, 185; 1991a: 624).

---

<sup>20</sup> Tento vztah vysvětlil jednoduše Baecke. Neplatí že to, co je možné a nemožné v organizaci, je možné a nemožné ve společnosti. Organizace transformuje čili absorbuje do interních procesů podněty ze společnosti, pozitivní i negativní podmínky na trhu práce a produkce. Jenom odlišováním organizace a společnosti je pak možné pozorovat rozpínání nebo naopak redukování organizace (Baecker 2006b: 192).



Společnost se diferencuje na funkční systémy politiky, ekonomie, vědy aj. (Luhmann 1997; srov. Roth 2014; Tacke 2001) s komunikacemi ve volném spojení v symbolických generalizovaných médiích (dále „médiá“). Funkční systémy však nemohou komunikovat mezi sebou, ale jenom o sobě. Je to proto, že volné médium se v komunikacích určitého funkčního systému pevně váže pouze ve formě v příslušném binárním kódu (srov. Luhmann 1997: 198–199).<sup>21</sup> Na základě médií obsahuje každé jednání symbolický význam, ale jednání přitom nevyplývají z předpokladu kauzality, ale z přiřazení podle strany kódu (Luhmann 1994: 231). Správnost přiřazení kódů probíhá podle kritérií, programů, které omezují možnosti striktního spojování, ve kterých se ovšem mohou měnit pravidla přiřazování (Luhmann 1997: 310). Takže ekonomický systém se diferencuje v médiu peníze podle programu cen v kódech peníze/ne-peníze (platba/ne-platba, vlastnit/ne-vlastnit apod.) (Luhmann 1994), politický systém v médiu moc podle programů ideologie (mít/nemít) (Luhmann 2002), právní systém v médiu normy podle kódu právo/bezprávi (Luhmann 1995). Ekonomický systém pozoruje iritace v politickém systému a transformuje je v komunikaci s ekonomickým smyslem ve spojení v jedné nebo druhé straně kódu.

Komunikace ekonomické organizace<sup>22</sup> v médiu peníze předurčuje symbolické vlastnosti peněz, které jsou případem vytváření smyslu, vypovídajícím o jednotě diferenciaci. Konstituce systému pak znamená cirkulace, možnost externalizace vztahů k prostředí a schopnost zmnožení a zlepšení (Luhmann 1994: 232). To znamená, že spojováním média ve striktních formách užití kódů se neztrácí obecnost médií, tedy význam peněz jako směnného prostředku. Transakce mají jen specifický význam, ale podle formy mohou být za peníze koupeny v jednom případě oplatky, v jiném sex. Zásadní je ale spojování komunikací v binárních kódech podle pozitivní/negativní strany kódu.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> To jasně vystihnul Šubrt jako předpoklad sociální soudržnosti společnosti. Každý funkční systém svou funkcí přispívá k reprodukci společnosti v její jednotě, tedy k jejímu udržení, a proto je v tomto směru nezbytný (Šubrt 2007b:135).

<sup>22</sup> Předmětem práce je ekonomická organizace, takže výklad se orientuje na příklady vztahující se hlavně k ekonomické dimenzi systémů.

<sup>23</sup> Anderson popisuje pozitivní stranu jako základní „hodnotovou orientaci“ (+) a negativní jako „reflexivní stranu“ (-) Např. v primárním kódování politiky schéma vláda/ovládání znamená, že pozitivní hodnota je vláda a reflexivní ovládání, demokratizace subsystému je pak sekundárním kódováním. Demokratizace vede k bifurkaci funkčního systému a vládnoucí se štěpí na schéma vláda (+)/opozice (-). Vláda a opozice jsou vždy relativní hodnoty v komunikaci. Opozice může reflektovat sama sebe ve vztahu k možnosti vládnout. Spojení s pozitivní hodnotou znamená spojení s mocí, tedy jak se udržet u moci nebo jak se dostat k moci, spojení s negativní hodnotou naopak představuje způsob, jak zacházet s rizikem ztráty moci. Andersen to ilustruje na příkladu daní. Zvýšení daní může být spojeno s reflexivní stranou kódu, a tedy s rizikem ztráty moci anebo potenciálem pro další ekonomické transakce (Andersen 2000: 46–47).

Ekonomická organizace transformuje podněty ze všech funkčních systémů společnosti do rozhodovacích procesů v binárně vázaném médiu peníze (Luhmann 2000: 380–416; srov. Andersen 2003a: 166–171). Organizace přebírají funkční primát (často ovšem s koncesí na jiné funkce) a kódy dotyčného funkčního systému. Za těchto podmínek přiřazují vlastní operace rozhodování (viz dále) určitému funkčnímu systému, a proto se odlišují jako organizace ekonomické (firmy), politické (politické strany), právní (soudy).<sup>24</sup> Ovšem oba způsoby funkčních systémů jsou operativně uzavřené a odlišují se podle programových premis (viz dále), takže např. když je třeba optimalizovat výsledek firmy, provádí konkrétní organizace vlastní srovnání, přičemž centrální nařízení Ministerstva hospodářství jakožto ústředního orgánu představují jenom část rozhodování (např. určení daňových podmínek) (Luhmann 1997: 841–842; srov. Baecker 2006b: 192).<sup>25</sup> Avšak prostředí netvoří iritace jenom trhu, hospodářského zákona atd., ale také pracovníci organizace (viz dále *persony*), kteří jsou jako jednotlivci pro organizaci prostředím. Např. obecně firmy řeší problém, jak dosáhnout zisku v nejistém komplexním prostředí společnosti. Určitá firma musí v krizové situaci rozhodnout, jak transformuje do finančních rozhodnutí iritace systému zdraví. Takže buď investuje do nákladného zařízení, které zlepší podmínky ochrany zdraví zaměstnanců v rizikovém prostředí, protože si zaměstnanci čím dál více stěžují na zdravotní problémy. Nebo firma peníze investuje do vývoje nového produktu, pomocí kterého by se mohla výrazně prosadit se na trhu. Až z očekávaného zisku pak investuje do zařízení ochraňující zdraví zaměstnanců, ovšem v tomto případě hrozí, že velká část zaměstnanců odejde ke konkurenci.

V procesech diferenciací se organizace vyvíjí třemi evolučními funkcemi: variace, selekce a restabilizace, a to na třech různých úrovních: prvek, struktura a jednota kontextu reprodukce. Tyto funkce jsou separátní, a proto se mohou lišit, ale referují k formám a identifikovatelným distinkcím, a proto umožňují porozumět vývoji systému jako jednotě diferenciací. *Variace* neznamená změnu, ale produkci variant pro možnou selekci. Podobně *selekcí* nelze chápat tak,

---

<sup>24</sup> Baecker v tomto vztahu organizace k prostředí zdůrazňuje konfliktnost, která je v rozhodování vyrovnávána plány, kalkulacemi, strategiemi atd. (Baecker 2011: 47; srov. (Baecker 2017: 82–84). Firma referuje „*k ekonomickému systému jako principiální referenci a ekonomika je odlišována vzhledem k společnosti (...)* tento stav nikdy není bez inherentního konfliktu se společností“ (Baecker 2006a: 126–127). Organizace tedy nepozoruje společnost jen z hlediska ekonomiky, ale celé společnosti (politika, právo, náboženství atd.) „*Jde o pozorování příslušných iritací, aby společností dala k dispozici restriktce a selekce ve vztahu k utváření organizace, stejně jako utváření a využití hospodářských možností, se kterými se bude během procesu organizování zacházet efektivně a produktivně*“ (Baecker 2011: 114–115).

<sup>25</sup> Martens z tohoto hlediska formuluje *generální distinkce* kultury společnosti, *specifické distinkce*, které jsou užívány pro identifikaci problémů a produkci jejich řešení a *konstitutivní distinkce*, které jsou zásadní pro produkci organizací (Martens 2006: 104). V organizacích určuje generální médium jen jejich tematickou orientaci k problémům, médium je dále v rozhodování omezeno formou užití kódů a premis programů (tamtéž, s. 97–98).

že se něco stane určitým způsobem a ne jiným, ale termín referuje k příležitostem variace. Funkce variace operuje empiricky na úrovni prvků (tj. komunikací) a generuje diferenciaci, neboť je to deviantní reprodukce prvků prvky systému a vede k nečekané překvapivé komunikaci, tedy k deviaci od toho, co se očekává. Diference zavádí selekci, a to buď proti inovaci, nebo pro inovaci. Selekcce v případě inovace ústí do série adaptací, naopak pokud znamená udržení státu quo, je potvrzením stávajícího stavu. Selekcce se týká struktury očekávání komunikace a volí deviantní komunikace slibující změnu, neboť kondenzuje do stávající struktury očekávání, přičemž předešlá struktura je zapomenuta. *Retence* znamená stav po selekci a souvisí se vztahem k prostředí, což znamená, že stav systému je ovlivněn změnami v prostředí, a to vede k další diferenciaci (Luhmann 2012: 272–274). *Restabilizace* udržuje systém po pozitivní a negativní selekci. Restabilizace je nutná, protože žádná událost nevede ke stabilizaci vzhledem k diferenciaci funkčních systémů (tj. ke změně v prostředí – aut.) (Luhmann 2012: 292–276). Ať už je selekcce negativní nebo pozitivní, vede ke změně struktury a ke zvýšení komplexity. Struktura se pak stabilizuje buď o očekávání, změněné v důsledku přijetí významu neočekávané komunikace (tj. adaptace, změny – aut.) nebo se změní odmítnutím tohoto významu o poznání, že tato možnost nesmí být realizována (Luhmann 2000: 350–356).

### 1.3.2 *Forma jako způsob výkladů světa*

Vývoj organizace na bázi sebereferece Luhmann formalizuje konceptem formy, který převzal a modifikoval podle konceptu G. Spencera. Důležitý pro něho ovšem nebyl matematický základ formy, ale operativní charakter, který mohl použít pro vysvětlení procesuálního vývoje organizace. Stejně jako Spencer Brown tak i Luhmann si kladl otázku, jaký je vztah mezi tím, co je svět, a tím, jak člověk svět poznává (Luhmann 1988b, kap. 6). Podle původního konceptu formy koncipoval vývoj systému operacemi pozorování ve dvou řádech. V prvním řádu je pozorována a označena iritace jako distinkce a ve druhém řádu systém operací re-entry přiděluje hodnotu odlišení, tedy je pojmenováno odlišení systému od prostředí (Luhmann 1991a: 230; 1993a: 198ff.; 2000: 471). Organizace jsou ale nekalkulovatelné, protože pozorují sebe a jiné, tedy oscilují mezi sebereferecí a cizí referencí (Luhmann 2000: 9). Pojmenovaná distinkce pak vede k pozorování další distinkce, neboť: „porozumění tématu je současně stavebním kamenem pro další komunikaci“ (Luhmann 2000: 59–60).

V perspektivě formy lze popsat konstruování reality jako transformaci neurčitosti v určitosti. Každé označení distinkce je užití znaku<sup>26</sup> v kontextu a vytvořením hranice pozorovaného mezi označenou a neoznačenou stranou. Znak tak podporuje změnu kontextu, změnu rozlišení a další operaci (Luhmann 1993b). Nelze proto předpokládat metaontologický základ světa, ale jenom výklady o světě. Pozorování a popis, vykonávané v reálných termínech a tady a teď, jsou operacemi, které musí být odlišeny od toho, co popisují a odlišují. To se týká vědeckých analýz, interních procesů organizace nebo jednání a komunikace (Luhmann 2006a: 90; srov. Spencer Brown 1972: 105–106; Simon 1993: 47, 53–57).

Jednota diferenciací předpokládá nutnost porovnání obou odlišných stran, přičemž operativní funkci má jen označená strana, která musí na něco navázat, aby byla schopná rozlišení (Luhmann 1993a: 198–201; 1993b: 49). Za tohoto předpokladu lze každou událost popsat v binárním vztahu. Např. v organizaci je to volba mezi hodnotami platba/ne-platba vyjádřená otázkou, zda přinese daný úkon peníze, nebo ne? Sociální realita má proto binární charakter, vytvářený operací re-entry.

Operace *re-entry* je hlavní operací odlišování a vysvětluje schopnost zpětného pohledu. Systém může totiž sám sebe identifikovat až při odlišení od okolí, což uskutečňuje *rekurzivita* operací. Pozorovatel 2. řádu vidí pozorování v 1. řádu jako paradox (Luhmann 1993a: 204–206), tj. rozpor v pozorování 1. řádu a tím, co už bylo pozorováno. Paradoxem se také rozšiřuje mez pozorování (Luhmann 1997: 46), to znamená „slepé místo“ (*der blinde Fleck*) jako hranice možných pozorování, za kterou již pozorovatel 1. řádu nemůže vidět (Luhmann 1993b: 53). Všechny sémantiky artikulace identity a difference jednání řídí toto pozorování jednání. Jednající je sebepozorovatel, který je schopný průběžného pozorování a určitého způsobu kybernetické kontroly, a výsledek jednání je prvek, obsahující mezi jinými jednoduchý popis, Tím je provokováno vědomí, neboť postupně dosahuje svých hranic, ale vždy s tím, že komplexní problémy nejsou dostatečně vyřešeny (Luhmann 1982a: 371). Organizace nepozoruje sebe jako stacionární objekt, ale používá vlastní *identitu* jako fixní bod sebeorganizace. To znamená, že sebepopisuje vlastní chování vysoce selektivním způsobem a směřuje ke stále novému sebeurčení, přičemž její struktura touto sebeorganizací variuje (srov.

---

<sup>26</sup> Význam zákona formy spočívá v operativním pojetí transformace znaku, což má podle Luhmanna paralely v sémiotice nebo sémiologii (např. Piercova teze o tripartitě figur). Znak je formou o dvou stranách, označené jako vnitřní známé a neoznačené, je to strana neznámá, kterou je třeba označit přidělením znaku. Ten se přidělí tak, že na základě označeného a známého se přidělí znak neznámému, je to rozdíl mezi označeným a známým a neznámým a neoznačeným. Jazyk je v tomto smyslu užíván k označení toho, co nevíme zcela jasně (srov. Luhmann 2006b: 45; 1993b: 52).

Luhmann 2000: 47). Tuto identitu však není možné chápat jako danou, ale operacemi formovanou (Luhmann 2000: 431–432).

Jednotu odlišování dvou opačných stran, tedy jednotu diferenciací, lze vysvětlit už zmíněným logickým<sup>27</sup> paradoxem<sup>28</sup> (Luhmann 1993a: 201). Jde o podstatu transformace neurčitosti (neoznačené strany) do určitosti (do označeného), a proto Luhmann považuje paradox za hlavní činitel sociální, respektive diferenciaci všech typů sociálních systémů: „*to, co je samo v sobě rozlišeno, je symbolem světa. Je to pozorovaný paradox, kdy každá forma symbolizuje svět*“ (tamtéž, s. 201). Každá komunikace řeší paradoxy nebo je nahrazuje jinými méně gravitujícími paradoxy (Luhmann 2000: 42). Rozhodnutí jsou řešením paradoxu, který vzniká při možné existenci dvou opačných stran binárního kódu generalizovaného média, čímž vystává riziko blokace další komunikaci (Luhmann 1998: 106). Přesněji řečeno jde o rozvinutí nebo odsunutí paradoxu na méně rušivé místo (*unfolding, displacement*), což znamená, že každé rozhodnutí již obsahuje další paradox (viz dále) (Luhmann 2006b: 91–93; Knudsen 2006: 110).

Řešení paradoxu je možné zavedením času do formy, čímž se realita detemporalizuje. To znamená, že se neustále proměňují podmínky a konstrukce, neboť forma se reprodukuje do dalších forem tak, jak v sociální realitě mizí události při jejich reprodukci do dalších událostí (Luhmann 1991a: 49–50). Tento čas je vložen mezi pozorované protipóly jako třetí hodnota, která je určována oscilací z jedné strany na druhou a obě strany se proto *implikují*: pokud je A (označená strana), musí být i B (neoznačená strana) (srov. Luhmann 1993b: 65).<sup>29</sup>

Operátorem sociálních systémů (a také psychických systémů) je *smysl*, který operuje jako selektivní mechanismus pro navazování dalších operací. Smysl poukazuje na jiné možnosti odlišení, ale forma tyto selekce omezuje rekurzivitou, tedy operativní funkce smyslu je dána již označenou stranou (Luhmann 1991a: 100).<sup>30</sup> Jinými slovy každé odlišení předpokládá jiný

---

<sup>27</sup> Pozorování dvou odlišných stran neodpovídá dvouhodnotové formální logice (pravda/nepravda), ale jde o vztah implikace dvou stran, kdy je jedna kontextem druhé (Luhmann 1993a; 1993b; viz k tomu příklad „holič/neholič“ Simon 2007: 105ff.).

<sup>28</sup> Podobně Spencer-Brown argumentuje jednotu odlišení dvou protikladných stran vyrovnáním 2. stupně (Spencer Brown 1972: 6, kap. 11).

<sup>29</sup> A proto obě strany mohou tvořit jednotu, třebaže si vzájemně odporují (Simon 2007: 50–51, 66–67). Baecker to vysvětluje: dimenze času odlišuje minulost a budoucnost a vyvolává nejistotu a očekávání, zda se totéž stane znovu (Baecker 2001).

<sup>30</sup> Aktuálnost bytí ve formě interpretuje jednoduše Schützeichel. Smysl je na vnitřní straně, ale současně jsou pozorovány další možnosti, čímž se jedna z těchto možností, tj. potencialit, mění v aktuálnost čili určitost. Dynamikou systému je proto neustálá aktualizace smyslu v každé operaci tím, že na horizontu možností (označení obou stran) probíhají dvě selekce: 1. jaká možnost je zvolena (selektována) 2. z jakých možností je voleno. To znamená, že smysl je uvnitř formy jako hranice, co je pozorováno, ale co nikdy nemůže být překročeno za horizont možností čili pozorovatelnosti (srov. Schützeichel 2003: 48–55).

smysl, který je přidělen podle minulých smyslů odlišení. Jedinec volí to, čemu přikládá význam a odlišuje to od toho, co významné není.

### 1.3.3 Komunikace rozhodnutí

Operací odlišování je komunikace, neboť poznávání je reflektováno v textech, ať už rétoricky nebo písemně. Všechny znalosti světa jsou tak popisy společnosti (Luhmann 2000: 42–43). Komunikace je proto konstitutivním procesem sebereferečních systémů, který lze současně zakotvit na principu biologické autopoiesis organismů (srov. Luhmann 1982a: 368; Luhmann 2006a: 42–43).

Komunikace je tvořena syntézou tří selekcí: informace, vyjádření a porozumění. Z prostředí je přijímána informace<sup>31</sup>, která je přenesena na základě minulých komunikací do sdělení. Systém potom osciluje mezi těmito dvěma stavy, kdy je sdělení seberefereční k minulým již potvrzeným sdělením a informace je externí referencí, tj. iritací (viz také perturbací) z prostředí. Každé sdělení (*announcement*) je buď přijato, nebo nepřijato čili je mu rozuměno (*understanding*) na straně komunikačního partnera nebo není. Porozumění proto nikdy není jisté, je pouze pravděpodobné a každá komunikace už implikuje potenciál nejistoty, zda se očekávané jednání naplní, neboť vědomí komunikačních partnerů není vzájemně poznatelné, poznávat čili pozorovat lze pouze jednání jako součást komunikace. Syntéza těchto tří komponent tvoří jednotku komunikace vytvořenou operací re-entry<sup>32</sup>, která je v kontextu s jinými jednotkami, od nichž je rozlišována a na které potenciálně může navázat (Luhmann 1991a: 203–204).

V organizaci má komunikace charakter rozhodování, respektive komunikace rozhodnutí, které Luhmann vymezuje v protikladu ke klasickému kauzálnímu konceptu jednání. On nepopírá jednání, ale uvažuje je tak, že je přiděleno systému, vychází z jeho schopnosti selekce (přidělení) a ohraničení vztahu s jinými jednáními na základě struktury. Rozhodnutí pak znamená kontingenci selekce jednání, tj. zdvojnásobenou možnost „být jinak.“ (Luhmann

---

<sup>31</sup> Luhmann propojuje kalkul formy s informační teorií diference G. Batesona. Informace je diferencí, která dělá další diference, neboť jen taková informace, která přináší změnu systému může být informací, pokud ale nic nového nepřináší, nemůže být informací (Bateson 1987: 386; srov. Luhmann 2006a: 40). Jinak řečeno, informace musí přinášet pro svého recipienta novou zkušenost a poznání, a to rozlišením od toho, co recipient ví.

<sup>32</sup> Re-entry informace do vyjádření znamená, že vyjádření zhodnocuje informaci oproti vyjádření jiných informací, vyjádření znovu vstupuje do porozumění a tím označuje, že toto vyjádření je relevantní proti všem jiným vyjádřením. Re-entry informace do porozumění tím také implikuje porozumění informace v jejím kontextu (srov. Reichel 2017: 95).

2009: 4). Rozhodnutí tímto způsobem, v operacích sebereferencí, sebepozorování a sebepopisu, samy sebe umožňují, neboť na navazují na předešlé rozhodnutí, podle něhož je rozhodnuto do budoucna. Jak ale Luhmann upozorňuje, návaznost operací může znamenat různé alternativy rozhodnutí. Např. počet prodaných výrobků je odkazem pro úspěch a pro kvalitu organizačních struktur. Anebo to může být motivováno snahou o potvrzení podezření, že tyto informace mohou být zkresleny. Strukturu organizace vzhledem k rozhodování není možné chápat v konzervativním pojetí, ale struktura koreluje omezení možných variací rozhodnutí (Luhmann 2000: 48, 50–51). Sebeprodukce rozhodnutí neznamená replikaci událostí, tj. jednotek rozhodování, ale jejich zánik a reprodukci *do jiných* (uvoz. v orig.), je to „*neustálá reprodukce jinakosti*” (tamtéž, s. 53)<sup>33</sup>

Rozhodování implikuje volbu přístupu k sociálnímu očekávání. Jde o komunikace o alternativách, které jsou kontingentní, mohou nebo nemusí být v organizaci zvoleny, což záleží na stupni a relevanci identifikací zvolených alternativ (Luhmann 2009: 17). Každé rozhodnutí je naplněno nejistotou, že mohou být zvolena jiná rozhodnutí. Před rozhodnutím se zvolená alternativa jeví jako otevřená alternativa čili otevřená kontingence (*open contingency*), po rozhodnutí je tato kontingence upevněna (*fixed contingency*). Sociální očekávání však objeví na horizontu potenciál jiných naplnění, tedy nové rozhodnutí už zahrnuje potencialitu pro další rozhodnutí, a tak je zachována spojitost komunikace. V návaznosti na koncept formy, se pak rozhodnutím vytváří distinkce organizace od prostředí, přičemž každé rozhodnutí je udržováno v paměti, je potvrzeno nebo vyvráceno, takže je zvolena jiná alternativa (Luhmann 2000: 170, 352–356; 2006b: 88; srov. Andersen 2003b: 245).

Jak vyplývá z paradoxu pozorování, rozhodnutí není logickým kalkulem, ale je volbou alternativy v nerozhodnutelné situaci. Rozhodnutí označuje stav mezi tím, „jak to je“ a „jak by to mělo být“: „*indikuje diskontinuitu, diferenciaci mezi tím, co přichází „před“ a „potom“*” (Luhmann 2000: 132; 2003: 36; Andersen 2003b: 244–248). V normálním případě firma řeší, jak ziskovost určitého kroku determinuje organizaci (srov. Knudsen 2006: 109). Např. v organizaci je rozhodováno na základě profitu/ztráty z již podstoupených rizik, zda si organizace může dovolit investovat do nákladné technologie, pomocí které by mohlo být dosaženo zisku; ovšem také zisku dosaženo být nemusí. Organizace řeší např. alternativu, že produkt nemusí zaujmout dostatečně širokou platformu zákazníků, aby byly zaplacený investice a dosažen zisk pro další produkci. Vedle toho i pokud bude poptávka dostatečně silná,

---

<sup>33</sup> To odpovídá formě podle zákona přechodu (viz výše).

bude pravděpodobně chybět dostatek kvalifikované pracovní síly, pomocí které by zvýšená výroba byla zajištěna.

Rozhodnutí je v tomto ohledu třeba chápat jako řešení paradoxu pozorování dvou protikladných stran ve třech dimenzích: faktické, temporální a sociální. Přesně řečeno jde o rozvinutí nebo odsunutí paradoxu (*unfolding paradox*) na další rozhodnutí, takže každé další rozhodnutí už obsahuje paradox, který motivuje k dalšímu rozhodnutí (Luhmann, 2006b, s. 91–93; srov. Andersen 2003b: 249; Knudsen 2006: 110).

Ve faktické dimenzi se uskutečňuje stanovení alternativ volbou témat a objektů. Ve volbě alternativ je důležitá okolnost „nebo“ nebo „mezi“ (uvoz. v orig.) Toto „nebo“ znamená formu alternativy, nikoliv možný objekt výběru, protože „nebo“ nelze rozhodnout. Forma alternativy je vyloučena z možného rámce rozhodování, i když je pro něj konstitutivní. Podstatou konstruování alternativ je tedy zahrnutí tzv. *vyloučeného parazita* ve smyslu Michaela Serrese. Rozhodovatel sám není alternativou a volbou mezi alternativami, může totiž vybrat jenom sám sebe, aniž by to zaznamenal. "*Čím je racionálnější rozhodnutí, tím mysterióznější je parazit, který se vyhýbá označení více distinkcí*" (Luhmann 2006a: 87). Paradox tedy obsahuje vyloučeného třetího (parazita) jako jednotu odlišování, ale přitom musí zůstat nepozorován. V každém odlišení mění jednoduše formu, která je viditelná (srov. Luhmann 2000: 55).

Temporální popis rozhodnutí se vztahuje na konstruování přítomnosti, protože ta není daná. Všechny reprodukcující se systémy existují jenom ve formě *rekurzivních operací*, jinak řečeno existují jenom v momentu konání operace. Díky tomu, že systém užívá své operace pro pozorování, může zacházet s přítomností. Svět tvoří neaktuální časové horizonty minulosti a budoucnosti a přítomnost proto neustále mizí, neboť je jednotou distinkcí mezi minulostí a budoucností. V tomto ohledu je paradox rozvíjen rozhodnutím, které naplňuje vždy očekávání budoucnosti, tj. cizí referenci, ale kterého je vždy dosaženo sebereferencí k minulosti. O tom, jestli bylo rozhodnutím, se rozhodne až tehdy, zda naplní nebo nenaplní očekávání, jestli fixuje nebo nefixuje kontingenci (Luhmann 2000: 262; 2006b: 87–88; srov. Andersen 2003b: 244).<sup>34</sup>

V sociální dimenzi jde o rozhodování ohledně definování členů komunikace v jejich „vzájemné neidentitě.“ Je to konstruování sociálního prostoru komunikací podle zkušeností,

---

<sup>34</sup> Podle Andersena jde v temporální dimenzi rozhodování o nastolení tenze (ve významu jednoty – aut.) mezi horizontem očekávání v budoucnosti a prostorem zkušenosti v minulosti. Rozhodnutí je pak reakce, jak na základě toho, co už nemůže být změněno, lze změnit to, co může být změněno v budoucnosti. Jsou to např. časové plány podle toho, jak bylo něco provedeno v minulosti (srov. Andersen 2003b: 249).



koho zahrnout do komunikace a koho vyloučit a kom se bude komunikovat (srov. Luhmann 1990a: 37–38; srov. Andersen 2003b: 244, 251).

Rozhodnutí se pak reprodukuje v médiu komunikace a spojují se v sítích (Luhmann 2000: 433; srov. Andersen 2003a: 166–171). Abstraktní kritéria rozhodování jsou poskytována společenskými rámcovými podmínkami, které jsou v praxi institucionalizovány podle symbolických kódů komunikačních médií. Např. volnost rozhodnutí je omezena peněžním mechanismem, který dává k dispozici předpoklady pro další vývoj abstraktních kritérií hospodářské racionality (Luhmann 2009: 15). Alternativy jsou časem redukovány podle určitého binárního kódu na dvě *“protichůdné hodnocení (které je) vystupňováno do extrému a je formalizováno (jejich) vzájemná závislost jako vztah absolutního navazování”* (tamtéž, s. 9).

V sociální dimenzi rozhodování se stávají jednotlivci *personami* (Luhmann 1991b). Persony jsou jednotlivci zapojení do komunikací podle pozice ve struktuře komunikací, což charakterizuje jejich členství (srov. Luhmann 2000: 245). Jako členové ztrácejí svou autonomii jednání ve prospěch autonomie organizace, neboť dochází k *„indiferenci motivací, která může být specifikována podle specifických pravidel a pokynů“* (tamtéž, s. 84). Jinak řečeno jedinec je pro organizaci podstatný jako součást sítě očekávaného způsobu komunikací. Podle Luhmanna podstata členství spočívá v řešení problematického vztahu mezi jedincem a organizací, neboť jde o souhru dvou protikladných cílů: na jedné straně je snaha organizace aktivovat motivaci jednotlivců, na druhé straně je představa jedince, že organizace má nabídnout šanci na jeho sebeuskutečnění (Luhmann 2000: 88; srov. Kühl 2013: 18–22). Chování členů v systému nezávisle na sobě variují, je ale možné je za určitých okolností spojit k relativně trvalým konstelacím. S pomocí pravidel členství, založených např. na autoritě vůči platu, je možné reprodukovat volitelné variabilní chování členů, ale přesto vysoce strojené podle požadavků systému. Pravidla členství se rovněž mohou změnit. Organizace tak umožňuje nejen věcné, ale také časové generalizace: nejen vysoce rozličné jednání, ale také flexibilitu a schopnost přizpůsobení se změněným podmínkám. To vše ale za generální podmínky, že členství zůstane vhodnější než nečlenství (Luhmann 1975: 12–13).

Podstata rozhodování person spočívá v motivaci ke srovnávání možností, k hledání dalších informací a kritérií, podle kterých se rozhoduje, jaké alternativy se eliminují. Základní myšlenkou je, že přibývající komplexita vyvolává větší potřebu hledat informace, neboť nejistota vyvolává potřebu informací (2009: 15, 19). V organizaci je z tohoto hlediska příznačná otázka, co konstituuje mentální operace, které dovolují lidem participovat v organizaci, aniž by byly její součástí. Je to to, co organizace není, a to je vnímání, skrze které

„*smysl zakouší směr ke světu (a které) vytváří medium světa, ve kterém jsou napsány všechny distinkce, včetně vnímaných objektů a událostí*“ (Luhmann 2006b: 102).

Vnímaný svět slouží jako filtr rozhodovacích operací, ve kterých se projeví intence jedince, která je poznatelná a sociálně ověřitelná pouze skrze rozhodnutí. Pro organizaci jsou proto lidé nespolehliví, neboť jako interpretující bytosti si konstruují velké množství referencí ke světu. Distinkce mezi komunikací a vnímáním jedince proto transformuje do nejednotnosti, kterou nelze standardizovat, tedy nelze zajistit očekávaný způsob rozhodování. To je v organizaci problém a je pouze možné pokusit se motivovat komunikaci směrnicemi, normami atd. Návrhy jsou ovšem jen snahou „zchladit paradox“ mezi vnímáním jednotlivců jako person a organizací. Ve shodě s tezí Weicka tak existuje jenom *volné spojování (coupling)* mezi jedincem a nadřízenými orgány a v konkrétních situacích je možné sledovat kombinaci legality a ilegality (Luhmann 2006a: 103–104; srov. Kühl 2013: 28–31).

#### *1.3.4 Rozhodnutelné rozhodovací premisy*

Každé rozhodnutí je tedy kontingentní, nikdy není jisté, zda bude rozhodnutí správné, jaká alternativa bude vybrána a jestli rozhodnutí vyřeší problém tak, jak je očekáváno (Luhmann 2009: 6; 2006b: 85). Pro kontrolu této kontingence se v organizaci generalizují rozhodovací premisy. Premisami se řeší chaos prostředí, tedy redukuje komplexitu a vytvářejí hranice systému. Je třeba je chápat jako ekvivalent binárních kódů v prostředí, protože pro diferenciaci organizace nelze uvažovat pouze komunikaci v binárním kódování. Premisy jsou „*konglomerátem binárních rozhodnutí*“, neboť na rozdíl od binárních kódů jsou proměnlivé vzhledem k tomu, jak se musí přizpůsobovat aktuální situaci (Luhmann 2000: 238–239). Premisy jsou seberefereční a artikuluje vnitřní stranu hranice systému. Naopak co vše je vně této hranice, na to se organizace orientuje v cizí referenci. Premisy jsou „*jako zrcadlo, ve kterém systém poznává sám sebe a strukturální podmínky pro pokračování operací vlastních operací*.“ Jak už vyplývá z volnosti spojení rozhodnutí, premisy nezaručují čistou koordinaci rozhodnutí a samy jsou časově různě stabilní, popř. reagují různě na iritace. Mění se podle požadavků organizace, jinými slovy, jejich změna je trvalou funkcí organizace, a to tak 1) aby určitý počet rozhodnutí byl zajištěn stejnými premisami a 2) aby se jiná rozhodnutí orientovala podle jiných premis (tamtéž, s. 239) a působila přitom společně (tamtéž, s. 259).

Jednotlivá rozhodnutí jsou premisami pro další rozhodnutí. Původní paradox je transformován do nové formy, do dvojího významu umožňujícího a omezujícího další

rozhodnutí. To znamená, že další rozhodnutí snižuje možnosti existence minulých rozhodnutí a omezuje čekávání, což vede k tomu, že další rozhodnutí je označeno v komunikaci jako rozhodnutí. Systém pak osciluje mezi tímto omezením a rozšířením možností pro rozhodnutí a tím zajišťuje svou autopoiesis. Premisy se konají na úrovni 2 řádu pozorování, předurčují, jak pozorovatel na úrovni 1. řádu pozoruje situace pozorování. Jak vyplývá z předchozího výkladu, následné rozhodnutí nebude totožné, neboť v rekurzivním procesu je původní rozhodnutí reaktualizováno ve významech nového rozhodnutí (Luhmann 2006b: 94–95).

Termíny jako řízení nebo plánování se stávají pravidly, která jsou určena „shora“ s odůvodněním lepšího přehledu a bez znalosti detailů. V tomto ohledu je hierarchie organizace pozorování ve 2. řádu, je to „*specifické pozorování v každé specifické situaci a samozřejmě také pozorování na základě toho, co nelze pozorovat*“ (Luhmann 2006b: 96). Premisy proto musí být jen *volně spojeny*, neboť „*naplánované změny jsou zakotveny do evolučního procesu, který je buď přijme nebo je deformuje. Pak také rozhodnutí o premisách jsou rozhodnutí, které systém pozoruje a buď je s modifikacemi přijme nebo je zapomene*“ (Luhmann 2006b: 353).<sup>35</sup>

Tedy pozorované změny v procesech organizace musí vést ke změně v premisách (ve smyslu, že premisy implikují změnu komunikací – aut.), takže, že buď se program změní, nebo se udrží s dalším poznáním, že pozorovaná změna nemůže být realizována. Např. v organizaci se rozhodne o reorganizaci skladu. Rozhodnutí je vždy návrhem pro strukturální změnu a může až iniciovat změnu programu o reorganizaci. Tento návrh může být buď negativně selektován a nový program může být udržen beze změny, nebo je negativně selektován, což vede ke změně premisy programu. Rozhodnutí o změně premisy se odvíjí např. od nově pozorované racionality neplánovaného způsobu skladování, odmítnutí může vést k udržení stávajícího programu a k poznatku, že toto deviantní rozhodování by bylo sice racionální, ale nemožňuje to norma. V každém případě je ale do struktury implementován nový poznatek (srov. Seidl, Mormann 2015).

Luhmann koncipuje rozhodovací premisy ve dvou rovinách. První jsou rozhodnutelné rozhodovací premisy, které představují formální komunikaci a dále se dělí podle zaměření na:

---

<sup>35</sup> Martens chápe rozhodovací premisy jsou temporální seberestrikce, které mohou být přehodnocovány a znovu rozhodovány, když jsou konfrontovány s problémem. Reformují a mění temporální struktury podle distinkcí nyní/budoucí a nedostatek/zlepšení (Martens 2006: 92). Podobně Mingers uvádí, že premisy jsou už rozhodnuté samy o sobě a z tohoto pohledu jsou to generalizované restrikce pro následné rozhodnutí. V praxi je pak třeba rozlišovat mezi rozhodovacími premisami a operačními rozhodnutími. Premisy otevírají omezené pole pro operativní rozhodnutí, která proto také představují prvky systému. Operativní rozhodnutí se vztahují k premisám jako k referenčním bodům, a to tak, že premisami se omezuje komplexita, aniž by však předepisovaly operativní rozhodnutí (Mingers 1995: 90–91).

1. *persony* (členové organizace), jež naplňují pozici chováním podle požadovaných vlastností, schopností a kvality, aby se mohly správně rozhodovat v procesech programů a komunikačních kanálů; 2. *komunikační kanály*, to jsou cesty a způsoby komunikace; 3. *programy*, stanovují podmínky efektivnosti a akceptovatelnosti rozhodování ve stanovení cílů a *podmínkové programy* pro jejich dosažení (Luhmann 2000; Luhmann 1976a; srov. Martens 2006a: 91–93). Druhou rovinou jsou nerozhodnutelné rozhodovací premisy, které představují organizační kulturu (Luhmann 2000: 239ff.). Pro tuto práci jsou ústřední rozhodnutelné rozhodovací premisy programů (dále „premisy“ nebo „programy“), takže se další výklad zaměří na tento typ.

Programy znamenají v klasickém pojetí úkoly, ale zde hlavně definují podmínky věcné správnosti premis, ovšem nikoliv tak, že by se jednalo o striktní omezení na stávající premisy, jak už bylo naznačeno. Nejedná se rovněž o logickou dedukci, ale jejich rolí je v neurčitých situacích interpretovat pojmy a vzpomínat v kontextu, tedy v původním smyslu programu zvažovat nové odchylky. Na úrovni vedení mají programy formu kritérií pro posuzování komplexních projektů, jejichž splnění je nepravděpodobné. Premisami se proto nastoluje další potřeba konkretizovat rozhodnutí, která přesto varíují (Luhmann 2000: 256–258). Luhmann na úrovni programů rozlišuje vstupy a výstupy ve významu diferenciacie minulostí a budoucností. Vstupy orientované programy nazývá podmínkové programy a výstupy jako účelové programy. Obě formy programů přitom musí být jednotné ve způsobu konstruování odlišností. V podmínkových programech se v rozhodnutích rozhoduje s ohledem na odlišení podmínek vzhledem k následkům (jestli jsou podmínky pro splnění cíle efektivní pro zisk - aut.), v účelových programech záleží na akceptovatelnosti cílů vzhledem k prostředkům (jestli je cíl splnitelný tak, aby přinesl zisk – aut.) (tamtéž, s. 260–261).

*Podmínkové programy* je možné chápat jako prostředky. Mají formu „když - pak“ a implikují primárnost zákazu podle klauzule „co není dovoleno, je zakázáno.“ Programy se vzájemně spojují tak, že „provedení jednoho programů je signálem pro druhý.“ Vytvářejí se sebesynchronizující řetězce programů, které mohou být řešeny komplexně (Luhmann 2000: 263). Nejistota či neurčitost je však už v samotné regulační hodnotě fáze „když“, např. při interpretaci právních podmínek. Ve fázi „pak“ je neurčitost řešena, když např. při určitém stanovení skladových zásob se musí objednat další, ale už není stanovené, od kterého dodavatele a za jakou cenu. Pokud platí programy delší dobu, stávají se normou, jejíž porušení se trestá. Systém má tendenci narůstat, postupně se zahušťují pravidla a stupňují nároky na rozhodování, proto dochází ke členění míst. Na opačné straně je přitom snaha o zjednodušení a inovace (tamtéž, s. 264–265).

*Cílové* nebo také *účelové programy* jsou naopak postaveny na primárnosti dovolení a klausuli „co není zakázáno, je dovoleno,“ takže umožňují více elasticity v selekci prostředků. Volba cílů musí být pragmaticky a intencionálně legitimizována jako prospěšná a rozumná. Přitom se orientují na nejistou a neurčitou budoucnost a tato nejistota se řeší sebereferencí k minulosti. I když není volba cílových prostředků nijak daná, v organizacích se preferuje rozhodování podle teorie racionální volby (Luhmann 2000: 266–267) a jen pokud cíle a prostředky naplní očekávání zisku, jsou uloženy do paměti. Hlavním problémem účelových programů je neznámost a neurčitost budoucnosti: Účelové programy mohou být prověřeny jenom v přítomnosti očekávání a na základě minulých zkušeností korigovány podle jejich přijímané kauzality a hodnotách, s tím, že se zohlední doposud opomíjené aspekty. Např. se zjistí, že produkty se nedají prodávat nebo že plánovaná investice bude dražší (Luhmann 2000: 267; srov. Martens 2006: 91).

Podmínkové programy mohou být plánovány jako „spouštěče“ událostí, které mají opakovaně zamezit jiným událostem, aby nenastaly. Účelové programy jsou naopak plánovány jako jednorázové, zaměřené do budoucna a lze je také nazvat *projekty*. Zatímco tedy v případě podmínkových programů se má vycházet ze strukturální indiference ve vztahu k budoucnosti, v případě účelových programů jde o vymezení, které následné události mohou nastat. Může se jednat např. o riziko růstu nákladů při nové investici, kdy už dosažení cíle nezaplatí vynaložené prostředky. A ty programy, které se mají opakovat, se ukládají se do paměti, naopak jiné jsou zapomenuty<sup>36</sup> (Luhmann 2000: 271–277).

Racionalita rozhodování nespočívá v dané kauzalitě, ale v kauzalitě konstruované. A čím je větší bohatší volba možností, tím více je nastoleno dalších motivů s možností spojení. Kauzalita proto nevychází ze vztahu mezi vstupy a výstupy, ale z vedlejších efektů (Luhmann 2000: 269–271). Skrze obě formy programů se rozšiřuje repertoár kauzálních možností. Konstrukce kauzality však nezávisí na prostředí, které by udávalo vztah mezi vstupy a výstupy, ale tento vztah variuje mezi pevnou strukturou a tím, jak naplní nebo nenaplní očekávání. U podmínkových programů jde o omezení prostoru interpretací, u účelových programů jde o zhuštění (*verdichtung*) možných kauzálních vztahů vůči externím (srov. Luhmann 2000: 268–269, 278; srov. Kühl 2013: 22–24). Racionalitu je tak třeba pojímat jako omezení možností při zvažování komplexity možností. Představuje kritéria pro rozhodování, ale nikoliv hodnotový vztah mezi účelem a prostředky (náklady a přínosy) (Luhmann 2009: 13; 2006a: 100–101).

---

<sup>36</sup> Luhmannův koncept sociální paměti zdůrazňuje mechanismus zapominání (Luhmann 1997: 265; srov. Havelka 2007), čímž se odlišuje od převládajícího diskurzu „vzpomínání“ jako mechanismu sociální paměti (Schützeichel 2003: 200–201).

Např. využívání přírodních zdrojů vede podle klasicky pojaté kauzality k zisku, ale společnost čím dál více musí řešit rizika spojená s vyčerpáním zdrojů, takže to může vést k omezení produktivity v jednom směru, ale také k možnému nárůstu v jiné oblasti. Produkce plastových produktů je velmi výnosným byznysem, na druhou stranu je třeba řešit nadměrný odpad a ekologickou zátěž. Omezení užívání plastových produktů tedy vede k snížení produkce, ale firmy se mohou přeorientovat na výrobu ekologicky šetrných produktů s opakovaným použitím.

Autopoietickým seberefrenčním pojetím organizace se Luhmann explicitně vymezoval oproti tradičním teoriím organizace. Odmítal esenciální pojetí a zdůraznil, že každá událost znamená opuštění události předchozí, ale současně její následování v nové události (srov. Luhmann 2006c: 55). Kritizoval rozšířený předpoklad, že organizace je systém uspořádaný vztahy mezi částmi do celku, přičemž vztah celku k částem se interpretuje podle Webrova pojetí racionálně zvolených prostředků a cílů (Luhmann 1982b: 25, 27; srov. 1977a: 37). Organizační teorie tak ignorují rozdíl (distinkci) mezi konstruováním racionality a motivací k takovému chování, které je pokládáno za racionální (Luhmann 2009: 6). Opomíjejí, že vnímání jedince určuje směr vztahu jedince ke světu a rozdílnost těchto směrů jedinců se projeví právě v popisu objektů v komunikacích (Luhmann 2006b: 102). Problémem většiny teorií o rozhodování je pak neschopnost vysvětlit variabilitu rozhodování, k čemuž naopak TSS přistupuje z hlediska jednoty variability rozhodování (Luhmann 2009: 6).

»Shrnutí« Vzhledem k nastavenému cíli a výzkumným otázkám v disertační práci lze pro ekonomickou organizaci shrnout následující. Problém dosažení zisku je řešen v procesech rozhodování, přičemž není jisté, jestli byla zvolena alternativa rozhodnutí, kterou se dosáhne zisk. Tyto procesy probíhají na základě pozorování iritací v prostředí a jejich překladu do komunikací rozhodnutí. Jakým způsobem je rozhodováno, vychází z předešlých rozhodnutí, kterými bylo dosaženo zisku nebo naopak se rozhodnutí změnilo, pokud se očekávání zisku nenaplnilo. Postupně se tímto způsobem stabilizují rozhodovací premisy jako způsoby rozhodnutí o cílech a podmínkách pro dosažení cílů, které už přinesly zisk, a očekává se, že ho přinesou znovu. Právě způsobem rozhodování se organizace diferencuje od prostředí, reprodukuje distinkce v pozorování, jak zisku dosáhnout. Každé rozhodnutí však už obsahuje nejistotu, zda bude rozhodnuto tak, aby byl dosaženo zisku, a tato nejistota opět vyvolává referenci iritací a jejich seberefrenční čili překladu do jistoty rozhodnutí.

Význam, ale i slabiny teorie je však třeba reflektovat i v empirické rovině a na tento aspekt TSS se zaměří následující podkapitola. Seznamuje s tím, jak je organizace v perspektivě TSS

reflektována v organizačních studiích, jaké jsou možnosti výzkumu organizací v TSS a dále jaké výzkumné problémy TSS řeší a jak je možné ji empiricky aplikovat.

## 1.4 Systémová teorie ve výzkumu organizací

### 1.4.1 Perspektivy systémové teorie ve výzkumu

Empirické aplikace TSS v organizacích nevychází primárně od Luhmanna, který se výzkumem prakticky nezabýval, jak bude zde ještě pojednáno v metodické části. Proto je třeba vycházet z prací autorů, kteří již aplikovali TSS ve výzkumu a jsou schopni zhodnotit její potenciál pro vysvětlení empirických problémů.

Podle mnohých z nich seberefrenční přístup TSS představuje alternativu oproti přetrvávajícímu pohledu na organizaci jako na statické a hierarchické entity, fungující na racionálním základě (Seidl, Becker 2006: 10). TSS představuje nový trend a jeden z pilířů v komunikativně-konstitutivním pojetí organizací a je inspirací pro studování organizace jako procesu (Seidl, Mormann 2015). Existence sociálního řádu se pouze nepředpokládá, jak to činí většina teorií, ale TSS jeho vytváření zakládá na neustálém vyjednávání a obraně (Baecker 2005: 13). Autopoiesis v tomto ohledu neomezuje horizonty, jak studovat organizace, ale naopak umožňuje „kreativní laterální myšlení“ (uvoz. v orig.). Je to prostředek pro svobodné objevování, který leží mimo oblast porozumění. O organizaci se přemýšlí v perspektivě rekurzivitu, aniž by bylo třeba vycházet z dichotomie struktury a procesu; není ani nutné redukovat autopoietický systém jen na některé epistemologické nebo sémiotické přístupy (Hernes, Bakken 2003b: 1530–1531).

Lze však souhlasit s názorem, že TSS je stále více reflektována v organizačních studiích nebo v oblasti managementu než v sociologii.<sup>37</sup> Andersen tvrdí, že v sociálních vědách a v sociologii se obecně neberou na zřetel teoretické práce autorů, kteří popisují vztah mezi společností a organizací, a to není případ jen TSS (Andersen 2003a: 152; srov. Baecker 2006b: 192).

---

<sup>37</sup> V disertační práci není tato poznámka sice podrobněji rozvíjena, ovšem je třeba ji uvést z toho důvodu, že většina textů o empirické aplikaci TSS v organizacích vychází z organizačních studií. Také v českém prostředí lze diskutovat proč jsou stále organizace spíše předmětem ekonomických disciplín (např. zabývajících se personální problematikou) než předmětem sociologie.

Podle Dreppera však TSS umožňuje sociologické nebo sociální pojetí organizací, a to na třech systémových úrovních: obecné teorie systémů, typů systémů – interakce, organizace a společnosti a konceptem autopoiesis a komunikace (Drepper 2006: 171–172). Tohoto názoru je také Baecker, který uvádí, že v perspektivě TSS lze koncept komunikací v organizacích propojit makrosociologicky i mikrosociologicky. Téma jako např. „informační společnost“ se pak odvíjí v otázkách, jak se organizace vypořádávají s konstantním očekáváním, jak budou jedinci řešit v komunikacích překvapení z nových informací (srov. Baecker 2006b: 192–193).

Pro zdůraznění specifík TSS ji Bakken a Hernes porovnali s epistemologickými přístupy k organizacím v parsonovské strukturálně-funkcionální teorii, procesuální teorii a teorii strukturace A. Giddense (Bakken, Hernes 2003b: 1512). Naznačili možné nebo naopak nemožné propojení těchto teorií s ohledem na využití zakomponování silných míst a řešení jejich slabin. Podle nich TSS překonává jak Webrův, tak Parsonsův přístup, kteří vycházejí z předpokladu, že systém je předem daný. To je i hlavní důvod, proč TSS nemůže být kompatibilní s Parsonsovou teorií. Parsons podle nich považuje organizaci za předem daný determinovaný analytický konstrukt, který směřuje k dosažení ekvilibria, což umožňuje srovnat jeden stav systému s jiným nebo jeden systém s druhým a zjistit, jak jsou naplňovány jejich funkce. Oproti tomu autopoietický základ TSS znamená radikální obrat. Jeden stav je totiž méně stabilní než jiný a vzniklý proces není konečným stavem, ale získáním aktuality ve formě událostí, které tranzitují do potenciality, čímž se systém vyvíjí s ekvivalentními funkcemi. Podle autorů se pak odlišnost mezi Parsonsovým a Luhmannovým přístupem projeví jednak v konceptu dvojité kontingence (normativní orientace podle hodnot a norem versus kontingence v interakcích), jednak v tezi o utváření hranic systému (otevřené symetrické hranice versus uzavřené asymetrické utváření hranic) (srov. tamtéž, s. 1516–1520).

S procesuální teorií TSS koresponduje zaměření na význam, ale liší se v pohledu na význam struktury. Za prvé struktura v TSS má trvání, což je rozdíl od událostí, které trvání nemají. Struktura je totiž konstituovaná očekáváním, přesahující čas a proniká skrze proces (události) a konceptualizaci vztahů. Podle procesuální teorie je naopak dichotomie mezi strukturou a procesem. Za druhé se liší v pozici interpretujícího subjektu v jednání, který má v procesuální teorii centrální pozici, zatímco v TSS vstupuje subjekt jako součást systému do procesování významu (Bakken, Hernes 2003b: 1522ff.).

Autorům se jeví jako slibné spojení TSS s Giddensovou teorií strukturace (podobně Mingers 2003: 117). Mohla by se tak vyřešit kritika „zamlčení subjektu“ v TSS a současně by se mohl získat přínosný způsob pro vysvětlování změny a stability (Bakken, Hernes 2003b: 1512). Sdílenou bází obou teorií je rekurzivita, přestože v některých bodech se odlišují. Konvergentní



jsou obě teorie především 1) ve významu rekurzivity; 2) v pohledu na rekurzivitu ve spojení se strukturou, která představuje jak konstituovanou, tak konstituující entitu; 3) v seberefrenčním konstituování skrze reprodukci u Giddense a skrze autopoiesis u Luhmanna (tamtéž, s. 1526). TSS je ale vhodnější pro studování podmínek rekurzivity a naopak Giddensova teorie pro pozorování existence rekurzivity. Ovšem v otázce utváření organizace ve vztahu k prostředí se jeví TSS jako vhodnější, neboť umožňuje studovat prostorovou dynamiku organizace, konstituovanou s multiplicitní logikou. Giddensova teorie zase umožňuje studovat interakce ve vzájemném vztahu ve stejném prostoru. Autopoiesis je vhodnější díky aplikaci seberefrence prostřednictvím kontingencí. Naopak teorie strukturace nabízí optimálnější spojovací body pro obvyklé termíny v organizačních studiích jako je síla, instituce a formální struktury (tamtéž, s. 1528–1530).

#### 1.4.2 Možnosti empirické aplikace

Z hlediska výzkumu zůstává TSS zatím spíše marginální teorií, je záležitostí užšího proudu autorů a výzkumníků, a to hlavně v oblasti organizačních studií. Širší empirické uplatnění mohou limitovat jednak výše nastíněné těžkosti se studiem materiálů a jednak zvažování, jak přistoupit k empirické aplikaci, aby se nejednalo o spekulaci nebo dezinterpretaci. Tato překážka souvisí s předpokladem operativní uzavřenosti systému, takže výzkumník je v pozici pozorovatele (Seidl, Becker 2006: 10; Bakken, Hernes 2003a: 12–13). Ovšem budoucí úspěšnost TSS závisí právě na rozvinutí vhodných empirických metod, jak ve své studii zdůrazňují Mormann, Seidl (2015). V poslední době se už takové empirické studie začaly objevovat. Užitečné v tomto směru jsou publikace: Hernes, Bakken (2003a); Seidl, Bakker (2006); monotematické číslo *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research* 2010<sup>38</sup>, 11 (3); Köhl (2013).

Seidl a Mormann vymezují tři skupiny empirických prací užívající TSS (Seidl, Mormann 2015). První skupina následuje „věrně“ Luhmannův teoretický přístup, přičemž ji lze dále specifikovat do několika směrů, které řeší: vztah mezi organizací a subsystémem v sociologické perspektivě; specifické funkce v organizacích ve funkčně diferencující se globální společnosti; organizační identitu většinou s pomocí sebepopisů, kdy se zkoumají formy a mechanismy

---

<sup>38</sup> V příspěvcích autorů jsou reflektována tři metodologicky důležitá témata: pozorování – co je v organizacích ve výzkumu pozorovatelné, dále to jsou metody a design výzkumu a nakonec dopad výzkumu na studovanou organizaci.

změny identity organizace; managementu v intencích D. Baeckera, který funkce managementu konceptualizuje jako narušení reprodukce stabilizované rozhodovací komunikace; vztah mezi konzultanty a klienty; vztah mezi manažerskou vědou a firmami jako dvěma uzavřenými systémy a jde o to, jak může věda pro firmy produkovat relevantní znalosti. Druhý proud kombinuje Luhmannův přístup s jinými přístupy a patří sem mnohé empirické práce týkající se např. strategické kontroly, aplikace TSS na veřejný sektor, studie organizací diferencující se formou open-softwarových projektů. Třetí proud vyjímá individuální koncepty TSS a integruje je s jinými teoretickými přístupy, např. se používá koncept důvěry jako prostředek redukce nejistoty a rizika mezi organizacemi ve vztahu mezi zákazníky a dodavateli.

Přístup v disertační práci lze zařadit do první skupiny a první podskupiny. Tedy soustředí se na studium vztahu mezi organizací a prostředím prostřednictvím distinkcí, tj. na překladu iritací prostředí do komunikací organizace. Jaké problémy lze v tomto přístupu řešit a jak pracovat s koncepty TSS ukazují následující empirické příklady.

Andersen (2000) se ve výzkumu firmy poskytující sociální služby zabývá problémem pronikání politických podnětů do ekonomických. Politické záležitosti ovlivnily řízení organizace a měly dopad na její vývoj a strategii v návaznosti na změnu konkurenčního prostředí, kdy veřejný prostor začal být konstruován jako trh. Andersenův přístup spočívá ve sledování distinkcí mezi firmou jako systémem a trhem veřejného sektoru jako prostředím (Andersen 2000: 45). V pozdější práci už popisuje takový případ jako polyfonní organizaci, tedy multiplicitní operativně uzavřený systém reagující na různé funkční systémy (Andersen 2003a: 167). Organizace jsou „kontejnerem“ pro více funkčních systémů, ale v jednotlivé komunikaci, v aktu spojení může být vybráno pouze jedno kódování (tamtéž, s. 162). Tyto organizace v rámci společnosti „explodují“ (uvoz. v orig.) za své hranice a získávají funkce, které nebyly původně zamýšleny, což se projeví v jejich strategii, reflexi, komunikaci a kodifikaci (Andersen 2000: 45; 2003a: 169–170). Explozí ekonomického systému je např. rozpočet, daný formálně právem, ale těsněji spojen s ekonomickým subsystémem. Komunikace v organizaci je tedy *parazitická*, má určitou kodifikovanou komunikaci užití, vedle toho ale také jiný kód jako doplněk pro posílení vlastní hodnoty (Andersen 2003a: 169–179). Andersen vidí význam TSS ve filozofii diferenciaci a nikoliv identity. Lze se tak vyhnout ontologizaci ekonomického nebo jiného funkčního systému a je možné sledovat vztah mezi různými sférami (Andersen 2000: 45). Jde tedy o vysvětlení vztahu mezi společnostmi a organizací v hodnotové pluralitě organizace. Přitom lze ukázat, že organizace neoperuje pouze s hodnotou racionality, ale s mnoha hodnotami včetně možných kolizí mezi nimi, přičemž funkcí managementu je řídit tuto hodnotovou heterogenitu (Andersen 2003a: 151–153).

Harste ukazuje na příkladu historické analýzy Golbertovy hospodářské reformy ve Francii, jak došlo k převládnutí kódu moci nad kódem práva. Vychází z toho, že organizace jako jediný systém může interferovat rozhodnutími do jiných systémů v prostředí a různě organizovat kódy generalizovaných médií; rozdílnost organizací pak vychází ze slepého bodu pozorování. V procesu reformace byly použity kódy práva, ale postupně už organizace nepozorovala, že vlastní operace práva způsobily nespravedlnost (neprávo) v prostředí. Ostatní kódy byly sice interpretovány systémem práva, ale pomocí operace re-entry Harste vysvětluje, jak převládl kód moci a právní organizace vykonávala státní moc (srov. Harste 2003: 95–96).

H. Højlund a A. la Cour (2003) se zaměřují na vývoj sektoru sociálního systému domácí péče v podmínkách vládních reforem a popsali k jakým nezamýšleným důsledkům to v organizaci vedlo. Systém čelil jak politickým reformám, zacíleným na sjednocení diverzifikovaného vývoje, tak tlaku na šetření a zvyšování efektivity. To vedlo k nárůstu komplexity systému v důsledku nejistoty dalšího vývoje, která se promítla do rozhodování o řešení praktických problémů a strategie. Nejistota ovlivnila identitu a potencialitu systému a oživila starý konflikt mezi neartikulovanými hodnotami domácí péče a strukturou formální regulace. V jazyku TSS reformy představují politický nástroj, založený na jednotě jazyka, to znamená na sdílené sémantické struktuře aplikované na systém z prostředí, aniž by byly zohledňovány odborné představy. Autoři ukazují tři významné aspekty aplikace TSS: 1) pozorování způsobu reformy, jež nutně vedly k paradoxu (formální redukce narůstající kontingence komplexity domácí péče versus nová kontingence systému); 2) pozorování, jak se formuje identita systému v napětí (oscilaci) rozhodování buď podle explicitně standardizovaných premis, nebo podle implicitní kultury domácí péče; 3) vliv komunikace v systému domácí péče na interakci mezi jednotlivci, tedy pracovníky a klienty (Højlund, la Cour 2003: 291–292).

F. Simon s pomocí konceptu formy G. S. Browna a ve spojení s některými Luhmannovými koncepty objasňuje rozdíl formy v případě akciové společnosti a rodinné firmy. Tato rozdílnost vychází z jiného způsobu strukturálního spojení (*coupling*) mezi organizací a prostředím a ze způsobu pozorování prostředí. Simon předpokládá, že existence ekonomického prostředí závisí na tom, jak je organizace schopná krýt náklady a vytvářet zisk. Management pozoruje toto prostředí podle struktury a pozoruje relativně striktní spojení organizace se zaměstnanci a spojení s různými trhy (trh kapitálu, trh práce, trh produktů) a se státem (politický systém a daňový systém) (srov. Simon 2006: 315–316). Autor ukazuje, jak vztah organizace k prostředí vychází jednak z nevyhnutelných konfliktů, především z konfliktů mezi organizací a zaměstnanci, kteří jako jednotlivci tvoří prostředí a jednak z konfliktů mezi organizací a

investory. Ve svém přístupu zdůrazňuje důležitost operace re-entry, pomocí které je možné ukázat, jak pozoruje management. To znamená, že management musí do interní komunikace zavést specifickou distinkci organizace/prostředí a tím umožnit sebezpozorování organizace. V tomto procesu má management dvě důležité funkce: první je pozorování diferenciac organizace/prostředí a uskutečnění interakce, tj. intervence neboli zavedení reálných konstrukcí managementu; druhou funkcí je ovlivnit interní komunikaci a interaktivní struktury tak, aby se zlepšila šance organizace na přežití (Simon 2006: 317–318). Význam TSS podle Simona spočívá v odkrytí komplexních vztahů mezi různými organizacemi nebo jednotkami a jejich relevantním prostředím. Tento přístup nakonec může být využitelný: „*v analýze plánovaných strukturálních rozhodnutí, aby mohly být anticipovány problémy a konflikty, které mohou vyvstat z nových striktně spojených jednotek přežít*“ (2006: 322–323).

Aplikaci konceptu ekonomického kalkulu formy představil D. Becker. Vychází z toho, že řízení organizace představuje řešení konfliktu čili tenze organizace/prostředí, které se vztahují se k předešlým sociálním podmínkám dělby práce, hierarchie a profesionální ideologie. Management musí řešit nekonzistence uvnitř organizace tak, že vyrovnává tenze v těchto podmínkách pomocí nových tenzí, a to podle toho, jak se jeví možnosti na zlepšení organizačního designu, vývoje produktu, vývoje trhu a personálního managementu (Baecker 2003: 189). Pomocí ekonomického kalkulu je možné ukázat, jak je každá technická inovace vedena snahou o zlepšení prodejnosti produktů, aby se mohla refinancovat. Každá operace, která by k tomu nepřispěla, může být zastavena, anebo naopak se mohou iniciovat nové operace, diskutované pod termíny „inovace“ nebo „kreativita“, které pravděpodobně mohou zlepšit situaci (Baecker 2003: 191; Baecker 2011; 2017).

Podle Bakkena a Hernese je zásadním konceptem v transformaci iritací v organizaci rekurzivita, která je funkčně vykonávána operací re-entry. Perspektiva rekurzivity zavádí distinkce změna/stabilita a struktura/proces. Uvedli to na příkladu rozpočtu, který je vytvářen jednáním a determinovaný rozhodnutím, rozpočty a programy z minulosti, které ale jsou formativní pro budoucí jednání a rozhodnutí (o nových rozpočtech a programech – aut.). Systémy zvažují změnu anebo naopak žádnou změnu, což vychází z porozumění minulosti, přítomnosti a budoucnosti. Rozpočet je tedy sebereferece aplikovaná na organizaci a determinující organizaci ve specifickém časovém horizontu, to znamená projekce budoucnosti skrze rutinizaci přítomnosti (Bakken, Hernes 2003b: 66-67). Přínos TSS pak vidí v možnosti ukázat, jak se organizace vyvíjí kontingentně a kontinuálně v hranicích mezi minulostí a budoucností. Současně zde existuje potenciál změny, který nemůže být předpovězen, ale může být vysvětlen na bázi minulosti (tamtéž, s. 71).

Je však ještě třeba pojednat o TSS v obecnějším sociálněvědním rámci. To znamená zdůraznit její specifika, ukázat, na jaké společenské otázky může poskytnout odpověď, v čem spočívá její význam a za co je kritizována.

## 1.5 Sebereferenční autopoiesis v sociálněvědní perspektivě

### 1.5.1 Význam systémové teorie

V sociologii bývá pozice TSS často charakterizována jako specifická teorie právě ve spojení s autopoietickou perspektivou, na což poukázali mimo jiné Seidl a Becker svým tvrzením o „odvážném způsob teoretizování.“ Luhmann inklinoval k poměrně abstraktnímu biologickému konceptu autopoiesis jako fundamentálnímu výkladovému rámci všeobecné teorie systémů (zahrnující systémy biologické, psychické a sociální).

Podle Muchy Luhmann už od 60. let zastával názor, že systémové přístupy mohou být základem pro komplexní popis nového typu společnosti, zakládající racionalitu na vývoji a používání nových technologií. Lze tak popsat, jak se společnost v průběhu řešení různých a čím dál složitějších problémů postupně stále více diferencuje samoorganizací či sebereprodukcí. Řešení problémů je tak základní strategií života, přičemž jde o redukování komplexity světa<sup>39</sup>, ve kterém je více problémů, než je možno řešit. Společnost si proto sama kontingentně vybírá a definuje problémy, které je schopná sama racionálně řešit pomocí sebeuspořádání neboli sebeorganizace prvků, z nichž je složena, čímž se utváří jako samostatný a autonomní celek. Současně se však ponechávají stranou problémy neřešitelné, které vytvářejí zátěž. V této perspektivě společnost nepředstavuje otevřený systém, efektivní a funkční, který přijímá vstupy z prostředí, jako je tomu např. u Parsonsových systémů. Společnost tvoří lidé, z nichž každý v rámci komunikací s ostatními redukuje komplexitu světa tak, že si sám kontingentně určuje, co je pro něho důležité. Nelze proto určit další vývoj společnosti. Autopoietické pojetí společnosti se tak vymezuje vůči představě moderní společnosti jako společnosti industriální, demokratické a tolerantní, ve které bude na nápravu chyb dostatek času, problémy vyřeší technologie a vědecký potenciál bude nevyčerpatelný (srov. Mucha 2007: 94–96). Nebo jinými slovy, TSS umožňuje studovat, jak se systémy sebeorganizují do vnitřního řádu v procesech redukování chaosu vlastní komplexity a komplexity okolí. Obecná teorie sociálních systémů

---

<sup>39</sup> Ve smyslu „organizované komplexity“, tedy selektivnosti vazeb mezi prvků systému. Tyto vazby se vytvářejí na základě imanentního omezení, přičemž se množí, aby vytvářely jednotu pro systému vyšší úrovně (Luhmann 1991a: 46).

pak představuje „*teoretický a deskriptivní rámec pro výklad společnosti coby komplexního systému komunikací*“ (Balon 2007: 21).

TSS tak např. umožňuje odpovědět, proč společnost nereaguje na ekologické ohrožení. Veškeré sociální procesy jsou totiž dány vnitřní strukturou systémů (na partikulární rovině společnosti, organizací nebo interakcí), nikoliv způsobem, který by zaručoval zachování (Šmausová 1998). Podle generálního konceptu autopoiesis je veškeré poznání dáno pozorovatelem, proto je veškeré poznání aktivním výkonem organismu (tamtéž, s. 22). Jak ale uvedl sám Luhmann, systémová teorie nepodává poznání světa, ale polykontexturální popisy světa (viz dále). Sociální systémy se vyvíjí v procesu konstruování znalostí o světě podle předešlých poznatků a pouze tak jsou schopné reagovat na externí podněty. K tomu je třeba dodat další specifika TSS. Je to často kritizované, anebo naopak uznávané vyloučení aktéra-jedince, který představuje pro systém komplexní neznámé prostředí, jež redukuje do vnitřního řádu (viz níže). Dále je to temporalizace (tj. důraz na dynamiku vývoje vůči statickému stavu systému – aut.) a de-ontologizace (Seidl, Becker 2006: 25–26), což je opozitum vůči ontologické a statické perspektivě většiny sociálních teorií.

V tomto ohledu představuje v TSS koncept autopoiesis obecný princip výstavby všech systémů, které užívají seberefrenční uzavřenost, a to biologických, psychických i sociálních. Výchozí je předpoklad, že jednotky se rekurzivně sebeprodukují v síti interakcí. To znamená, že se jednotky generují a zároveň jsou generovány v síti, která tím konstituuje hranici prostoru, v němž existují. Současně je ovšem třeba připomenout, že nejde o analogii k biologické autopoiesis, ale o princip, kterým je, ve spojení s koncepty z jiných disciplín, možné vyjádřit operativní způsob vytváření sociálního řádu. Z tohoto důvodu je přesnější mluvit spíše o seberefrenčních systémech nebo, jak je nazývá sám Luhmann, o „*autopoietických seberefrenčních systémech*“ (Luhmann 1990a: 2), než je charakterizovat čistě jako „*autopoietické*.“ Luhmannovou hlavní inovací tak není vylepšení logiky diferenciací pomocí autopoiesis, ale pomocí matematického kalkulu formy G. S. Browna (Willke 2006: 9).

### *1.5.2 Kritika systémové teorie*

Vedle významů TSS pro výzkum organizací je třeba uvést rovněž kritizovaná a slabá místa teorie. Kritické reakce je možné rozdělit podle dvou aspektů, a to že poukazují buď na omezenost pro vysvětlení různých sociálních procesů a problematiku empirické aplikace, nebo

zdůrazňují problematičké spojování některých konceptů s původními (srov. Seidl, Mormann 2015; King, Thornhill 2003, kap. 6).

Omezený výkladový potenciál spočívá podle Německého v nedostatečné systémové integraci funkcionálně diferencovaných systémů. Např. politický systém nelze vysvětlit jen kódováním „mít moc – nemít moc.“ Subsystemy musí být totiž integrovány sociálně, tj. s postupujícími aktéry a jejich jednáním. Subsystemy také interpenetrují, takže např. moderní ústavní stát je záležitostí nejen moci, ale také kulturního diskurzu a vlivu reputace politiků, popř. žurnalistů a expertů. Dále Luhmannova teorie popisuje analytický systém, a nikoliv empirický reálný systém. Pomocí TSS rovněž nelze popsat etnické konflikty, protože její integrace funkčních systémů je „slepá“ k otázkám solidarity a skupinové sounáležitosti (Německý 2007: 130).

Dalším důvodem kritiky je upozaděná pozice subjektu, což je hlavním předmětem kritiky Habermase. V TSS vytýkal omezenost subjektu v pojetí moderní společnosti, neboť jedinec má pro společnost význam až z hlediska její funkcionální diferenciace, přičemž každý systém se řídí podle vlastní racionality. Avšak tak by podle Habermase nebylo možné formovat racionální identitu společnosti, když chybí určitý referenční bod kritiky racionality (Habermas 2018: 368ff.; srov. Leydesdorff 2000). Podobně v organizaci je subjekt-jedinec považován za prostředí, stojící mimo společnost<sup>40</sup> (Seidl, Mormann 2015). M. Klemm rozebírá reakci zastánců konceptů jednání, kteří poukazují na to, že systémová diferenciace vychází zase jen z jednání a nositelem významu je jednání (Klemm 2010). TSS také proto neřeší interakce, jak v souvislostech s organizacemi vysvětluje Mingers. Neodpovídá na otázku, jak probíhá selektivita, tedy vztahování jednání jednotlivců k pre-existující struktuře anebo naopak reprodukce této struktury, což je předpokladem TSS. Mluví se jen o selektivitě z mnoha možností plynoucích už z podstaty člověka (*nature*) a konsekvencí selektivity *per se*. Už se ale nevysvětluje produkce (*an enactment*) sociálních forem v etnometodologickém smyslu, operace moci na mikro nebo makro úrovních nebo význam organizační kultury (Mingers 2003: 117). Ve shodě s těmito názory autoři organizačních studií rovněž kritizují přecenění seberefrenčního způsobu operací. Limity TSS se tak projevují při studiu kontroly autopoietické reprodukce organizace a zásahů do ní. To znamená, že externí intervence (např. zásahy poradce – aut.) jsou jen perturbace (tj. iritace – aut.) a interní intervence (záměrné zásahy managementu) jsou pouze součástí seberefrenčního způsobu operací (Seidl, Mormann 2015).

---

<sup>40</sup> Autoři proto charakterizují přístup TSS jako „radikálně anti-humanistický“ (tamtéž, s. 36).

Upozadění významu subjektu, respektive jednání souvisí také s problematickou aplikací TSS v empirické rovině a kritikou kvůli abstraktnosti (Gershon 2005: 106). Při studii organizací se tak naráží na problém rezistence mezi decentralizací subjektu a empirií (Hernes a Bakken 2003b:1523), takže např. může být obtížné vysvětlit roli manažera (Seidl, Becker 2015: 36). V tomto ohledu kritizuje O. Thyssen rozporující pojetí významu managementu, které podle něho Luhmann odmítá a zároveň přijímá. Na jednu stranu považuje management za koordinace zvažování mnoha směrů rozhodování, aniž by měl k dispozici objektivní řešení. Na druhou stranu je ale management spíše politická práce, kdy manažer prosazuje svůj styl, což závisí, jak sám Luhmann připouští, rovněž na manažerově talentu, motivaci a akceptaci veřejného mínění. Současně Luhmann připouští plánování jen jako komponenty evoluce (srov. Thyssen 2003: 231).

Druhý aspekt kritik se týká především použití konceptů autopoiesis a kalkulu formy a s tím související podmínky de-ontologizace. Wagner se ve své kritice soustředí na slabiny argumentace de-ontologizace TSS a zpochybňuje použití autopoiesis a zákonů formy. Podle něho Luhmann nedokázal překonat ontologický předpoklad sociální reality nebo světa, který kritizoval. Jeho de-ontologizace seberefrenčního systému je jen novou verzí teze o negativitě v intencích Hegelovy dialektiky, vůči které se sám Luhmann vymezoval (Luhmann 1990a: 29). Luhmann totiž neargumentuje, jak redukovat prostředí na systém (a dosáhnout de-ontologizace reality – aut.), jenom tvrdí, že existuje vztah mezi systémem a prostředím založený na distinkci. Tento přístup ale lze vyložit v Hegelově logice tak, že utváření identity systému a proces diferenciací pomocí distinkcí je vysvětlen na základě reflexe propojených polarit v jejich „vzájemné negativitě“ (pozitivní/ne-negativní; negativní/ne-pozitivní). Pokud tedy pro identitu systému je důležité prostředí, je i systém důležitý pro identitu prostředí a jedině tak se může diferencovat systém a současně prostředí. Systém a prostředí jsou v opozici v rámci identity, zvané svět, který je realitou a do něj jen pronikají diferenciací systémů způsobem systém/prostředí. Ne prostředí, ale svět funguje jako základ pro svět i prostředí a distinkce mezi systémem a prostředím proto vychází z předpokladu reálného základu (světa – aut.) (srov. Wagner 1997). Podobně zaměřenou kritiku uvádí Rasch, podle kterého je Luhmannova epistemologie kompatibilní s ontologií. Externí svět není jako podmínka poznávání nepoznanou realitou, ale nepoznatelnou. „*Realita (...) zůstává neodstranitelným slepým bodem, nepřístupným znalosti, ale nepoznatelným způsobem konstitutivní pro ni*“ (Rasch 2013: 39).

Stichweh poukázal na chybné vysvětlení odlišnosti mezi sémantikou jako generalizací významů pomocí struktury a očekáváním, které tvoří strukturu. Jinými slovy, očekávání by mělo být něco odlišného od generalizace významů pomocí struktury, ale jak podotýká



Stichweh, i očekávání lze chápat jako generalizaci významů, transcendingící skrze čas a diverzitu individuálních perspektiv (Stichweh 2005: 364).

B. Henig zase kritizuje použití Zákonů formy. Kalkul formy byl totiž pro Luhmanna významný jen z hlediska funkce dokumentace podnětů. Jak sám prohlašuje, nešlo mu o matematické detaily, a proto ani své odkazy matematicky nezdůvodňuje.<sup>41</sup> Henig ale poukazuje na to, že Luhmann vycházel jen z některých tezí a jiné nezohlednil. Argumentace těch vybraných přitom; zůstávají nejasné a dostatečně nezdůvodněné právě kvůli chybějícímu matematickému zdůvodnění. Na druhé straně tím Luhmann ani nepřispěl k rozvoji původního konceptu zákonů (Henig 2000a: 158). Podle něho nelze provádět přesun základních konceptů mezi různými obory nezodpovědně (*under hand* – volný překlad aut.), takže Luhmannova argumentace užití zákonu formy zůstává zakotvena spíše v metafyzice, sufi-fyzice nebo buddhismu (Henig 2000a: 194).

Skepsi nad aplikací autopoiesis na sociální systémy vyjádřili původní autoři H. Maturana a F. Varela. Použití u sociálních systémů totiž není dostatečně obhájené. V konceptu autopoiesis podle nich představuje sociální dimenze jen podmínku pro biologickou dimenzi, tedy pro fylogenetickou a ontogenetickou existenci biologických organismů. Obě dimenze jsou pak strukturálně spojeny (Maturana, Varela 1992; srov. Cadenas, Arnold 2015: 172–173). Reichel zdůrazňuje Varelov názor, že v případě konstituování sociálních systémů by se mělo spíše mluvit o seberefenčním přístupu ke konstituování sociálních systémů než o autopoietickém. Pomocí sebereferenční lze totiž vysvětlovat systém jako autonomní a operativní mechanismus sebeorganizace (Reichel 2011).<sup>42</sup>

Na závěr teoretické části a před částí metodickou je vhodný prostor pro reflexi TSS autorky neboli v jazyku TSS autorské sebezpozorování teorie. Tato část ukazuje, jak se v této disertační práci přistupuje k TSS a jaká je výchozí perspektiva pro zvažování empirické aplikace a nastavení metodiky.

---

<sup>41</sup> Spencer Brown (1972) staví operativní charakter zákonů formy na primární aritmetice, primární algebře (vč. předpokladu kalkulu) a vyrovnání druhého stupně.

<sup>42</sup> Viz další kritika aplikace autopoiesis v sociálních vědách (Mingers 1995; Schatten, Bača 2010).

## 1.6 Reflexe systémové teorie

Reflexe se vztahuje na ty aspekty TSS, které tvoří nejčastější podněty diskusí. Jde o autopoietickou seberefrenční konceptualizaci systému, podmínku de-ontologizace, problematizovanou empirickou aplikaci TSS a tím související abstraktnost, pozici jedince v teorii a jednotu diferenciací. Nakonec je zařazena poznámka o konceptuálních rovinách TSS.

»Autopoietický seberefrenční systém« Prvním reflektovaným podnětem je charakteristika systémů jako autopoietických a seberefrenčních. Tato disertační práce sice vychází z konceptů formulovaných v autopoietické fázi, ale preferuje se i vzhledem k Luhmannově argumentaci označovat sociální systémy jako „seberefrenční.“ Autopoiesis je z tohoto hlediska principem, a nikoliv analogií pro teoretické mechanismy. Nezdůrazňuje se jenom sebeprodukce prvků distinkcí, ale především samoorganizace prvků podle jejich pojmenování čili systémem přidělené hodnoty. Luhmann vystavil TSS na autopoietickém principu pomocí konceptů, které zdůrazňují seberefrenční operativnost a umožňují samoorganizaci určité struktury. Charakterizovat systémy jen jako autopoietické může být proto zavádějící a může vést ke kritikám o neopodstatněném předpokladu převzetí biologického konceptu. Operátor systému je vyjádřen re-entry v rovině poznávání, což znamená kontingentní přidělení významu. Není nikdy jisté, co systém bude pozorovat čili jaké podněty bude transformovat a také, jak bude pozorovat čili jaké iritace bude překládat do komunikací a jakým způsobem. V případě organizací to znamená, že nikdy není jisté, jaké problémy bude organizace řešit a jakým způsobem. Právě zde se projevuje Luhmannova inovace autopoiesis pomocí kalkulu formy. Autopoiesis proto nelze v případě sociálních systémů redukovat na tvrzení o sebeprodukci prvků ve smyslu sebeprodukce biologických prvků, u kterých je jasný způsob těchto procesů. Prostředkem sebereferenčního autopoietického mechanismu je jazyk, což znamená analyzovat význam jazykových prvků vzhledem k tomu, jaké jazykové jednotky se volí pro vyjádření, v jakém kontextu a jak se mění.

»De-ontologizace« Luhmannovou zdůrazňovanou podmínkou TSS je de-ontologizace. Do jisté míry je zde možné souhlasit s kritikou ze strany Wagnera, že Luhmannova de-ontologizace vychází zase jen z reálného základu světa. Člověk má určité kognitivní schopnosti, s kterými se rodí, pak už existuje ve světě, který je reálný, je daný ve své materiální podstatě, ovšem nepoznatelný ve své absolutnosti. Realitu lze pouze poznávat skrze popisy reality, které varíují, a právě v tom spočívá de-ontologizace TSS. Výchozí je ale vždy reálný svět.

»Empirická aplikace TSS« Jak už zde bylo řečeno, význam TSS a vůbec každé teorie se nejlépe potvrdí nebo vyvrátí v empirické rovině. I když se zatím nejedná o široký empirický směr, dosavadní aplikace ukazují, že TSS může být přínosná pro sociologické studium organizací. Dává odpověď na otázku, jaké podněty z prostředí a jakým způsobem je organizace transformují do svých procesů, aniž by se vycházelo z predeterminovaných podmínek, např. podle definic tržního systému nebo kauzality v použití cílů a prostředků.

V této souvislosti je třeba zdůraznit výše zmíněné laterální myšlení, ke kterému TSS podněcuje. Tento způsob myšlení může totiž přinést jiné empirické zjištění a závěry, než jak by předurčovaly ostatní teorie. Jde o zjišťování, jak organizace řeší ve svých procesech paradox mezi opačnými alternativami, jaká alternativa je přiřazena ke kladnému a jaká k zápornému kódu. Andersen v této souvislosti mluví o konfliktech hodnot v polyfonní organizaci. To znamená, že různé iritace prostředí mají různé hodnoty, přičemž jedna hodnota vždy převládne a projeví se v rozhodování a tím v dalším vývoji organizace. Nelze ovšem s jistotou určovat, jaká hodnota to bude. Jde o to, jak organizace zpracovávají tuto hodnotovou pluralitu a o vysvětlení, co to vypovídá o vztahu organizace a společnosti.

Právě organizace se mohou stát vhodným výzkumným polem, kde lze TSS aplikovat. Vytýkaný abstraktní charakter teorie může být právě výhodou, neboť podněcuje či přímo nutí ke kreativě myšlení, k hledání těch odpovědí, které nejsou jinými poznatky „přednastaveny“ a ani nevycházejí z prosazovaných racionálních modelů myšlení.

Při aplikaci TSS v empirické rovině je třeba si uvědomit, že se jedná o jiný sociologický přístup k sociální realitě. Význam má v této perspektivě diferenciaci a nikoliv identita, s čím souvisí i výše zmíněná podmínka de-ontologizace. Výzkumník se musí zaměřit na komunikace, které je třeba vysvětlit v jejich návaznosti a kontextu, tedy vysvětlit je na základě toho, jak na sebe navazují a v jakém kontextu vznikají. To znamená, že to, co bylo již zvoleno, může být premisou, co bude voleno nadále a pokud není, je třeba ptát, co způsobilo změnu. Ve výzkumu to znamená cíl vysvětlit diferenciaci systému, jinými slovy vysvětlit, jak byla vytvářena určitá sociální realita. V rovině TSS je pak třeba se tázat nikoliv „co se pozoruje“, ale „*jak se pozoruje co*“, jak to zdůraznil např. Baecker (1993b: 15–16). V analýze je pak podstatná operace re-entry jako operátor překladu iritací (tj. neurčitosti) prostředí do komunikací (tj. určitosti) organizace, což v empirické rovině znamená funkce transformace podnětů do vnitřních procesů organizace.

Pro empirickou aplikaci lze tedy význam TSS vymezit ze dvou hledisek:

1) nepředpokládají se určité podmínky jako je nastavení politické, ekonomické, právní apod., které vyplývají z definic např. centrálně plánované ekonomiky nebo stereotypizací o politickém lobbingu manažerů organizace. Jde o to, co a jak bylo transformováno do vnitřních procesů organizace.

2) procesuální sledování vývoje organizace. To znamená pozorovat, jak narůstá komplexita organizace ve vnitřních procesech, když řeší čím dál více problémů nebo naopak jak organizace zaniká či stagnuje. Prostředí je vždy komplexnější než organizace, což je v organizaci pozorováno jako problémy a podněty vycházející z jiných systémů či organizací. Jsou to jasně představitelné a často diskutované problémy v organizacích, např. legislativní vyhlášky, politická prohlášení a nařízení, která mohou ovlivnit návrhy strategií nebo situační řízení firem (stačí jedno politické prohlášení, aby to ovlivnilo chod globální ekonomiky), vývoj na trhu práce (problém ageismu, nástup robotizace) a celá šíře jiných společenských okolností. Jde pak o redukce této komplexity prostředí do komplexity organizace. Iritace, které se překládají do konkrétních operací systému představují problémy, které se řeší pro další chod, ať už v dlouhodobém nebo krátkodobém výhledu v návaznosti na předešlé operace.

Tyto procesy diferenciací je pak třeba heuristicky vyložit s ohledem na jednotu vnitřních procesů systému čili seberefenci a v jednotě systému a prostředí čili cizí referenci. Současně si musí výzkumník uvědomit, že i on má své vlastní pozorování, které bude jiné jak pozorování ostatních, ale které musí plausibilně v kontextu pozorování těchto „jiných“ argumentovat.

»*Jedinec v TSS*« V TSS je kritizováno upozadování jedince, ale to je zjednodušený pohled. Jedinec má v této teorii význam jako součást komunikační sítě. V sociální rovině nelze určit, jak komunikaci jedinec vnímá, lze pouze popsat vlastní porozumění tomu, jak jedinec komunikuje s jinými, přičemž tyto komunikace je zapotřebí chápat jako popisy světa. Jedinec-aktér je důležitý jako nutná a určující součást komunikace, přičemž tato komunikace je kontingentní. Výzkum pak spočívá nikoliv v interpretaci významů, ale ve vysvětlení způsobů komunikací jedinců. tvořících systém.

»*Jednotná logika diferenciací*« Luhmann poukazuje na to, že většina sociálních teorií nedokáže vysvětlit variabilitu komplexitu sociální reality. To ale není schopná popsat TSS, přičemž Luhmann to ani netvrdí. Nelze však ani pojmout komplexitu utváření reality, není možné stanovit, proč byly stanoveny takové alternativy, a ne jiné a kolik jich je vlastně v dané situaci zvažováno. V TSS je však možné obsáhnout komplexitu jednotnou logikou diferenciací. To

znamená sledovat, jak je komplexita redukována na jednotné bázi vnitřních operací v kontextu prostředí.

»*Roviny TSS*« Na závěr tohoto sebezpozorování TSS je předložena poznámka o třech rovinách TSS. Tyto roviny vycházejí z variability konceptů, s nimiž Luhmann pracoval a vymezují směry, v jakých lze v TSS uvažovat. Je to polykontexturální logika Guntthera Gotharda<sup>43</sup> (Luhmann 1993a; 1993b), kterou lze označit za rovinu s nejvyšší abstraktností. Od logiky se směřuje k matematickému konceptu formy G. Spencer Browna s termíny pozorování. A dále to je rovina systémové teorie, založená na autopoietické sebereferenční perspektivě a komunikaci. Koncepty v těchto rovinách lze pak propojovat a vzájemně vysvětlovat, což ovšem vyžaduje překonat zmíněnou složitost Luhmannových textů. Postupně se však objeví jasný teoretický rámec. Tento komplex rovin vychází pouze ze subjektivního pohledu na TSS a je nutné ho podložit zevrubným teoretickým rozbořem (to přesahuje rámec disertační práce). Nicméně i jen jako poznámka to může být podnět pro diskusi o TSS.

Předložený rámec TSS ukázal výchozí perspektivu výzkumu JZD Slušovice, přičemž byly zdůrazněny dva koncepty, forma a rozhodovací premisy programů. Uvedená reflexe teorie naznačila, jak se v této disertační práci k TSS přistupuje a jak budou vybrané koncepty aplikovány.

Následující část je již metodickou přípravou pro výzkum. V první podkapitole je poukázáno na specifický vztah TSS a metodologie a v této souvislosti na podmínky, které mohou komplikovat nastavení metodiky a také na to, jak sám Luhmann přistupoval k metodologii. Druhá podkapitola se již zabývá konkrétní aplikací TSS ve výzkumu JZD Slušovice. Popisuje se zde, jaké perspektivy poskytuje TSS pro výzkum, dále jsou uvedeny jednak hlavní koncepty výzkumu JZD Slušovice premisy a forma firmy, jednak jak je popsáno prostředí družstva. Následuje část o podmínce pozorování výzkumníka a způsobu formulování výzkumných otázek. Nakonec jsou představeny zdroje dat.

---

<sup>43</sup> Tato rovina zde nebyla pojednána.

## 2 Metodologie

### 2.1 Vztah teorie a metodologie

Vzhledem ke specifickým TSS může být nastavení metodologie pro výzkum problematičké. Empirická aplikace je komplikovaná hlavně kvůli abstraktnosti TSS, nejasnému empirickému použití (Mingers 2003), a dále „zbavení“ subjektu (Müller 2006: 184–185; Toren 2002). Podle autorek Besio a Pronzini je problémem také nejasnost operacionalizace výzkumných otázek (Besio, Pronzini 2010: odkaz 2, dále jen „odk.“). Nicméně pro nastavení konkrétní metodiky jsou inspirativní postupy autorů, kteří s koncepty TSS již empiricky pracovali (viz kap. 2.4.2).

Sám Luhmann s TSS empiricky nepracoval. Zabývá se jen vztahem teorie a metody a kritizuje jejich oddělování ve výzkumu.<sup>44</sup> V této souvislosti však už Luhmann neříká, jak lze TSS aplikovat. Ovšem je třeba si uvědomit, že jakékoliv určování přístupů ke konceptům TSS by bylo v rozporu s jeho tezí, že výzkum je pozorováním výzkumníka.

Nicméně v počátcích své práce koncipoval funkční analýzu, která pro výzkum poskytuje určitá vodítka (Knudsen 2011: 126). Jde o analýzu funkce organizace, a to je řešení problémů.<sup>45</sup> Avšak nehledá se správné řešení podle logických zákonů, ale podle sebeprojekce systému, který sám určí, co je problém, a co způsobí změnu stavu (Luhmann 1970: 36). Funkce tak spočívá jak v indikaci problémů, tak řešení (Luhmann 1990c: 426). Problém a řešení vycházejí ze struktury komunikace, to znamená, že na základě komunikace předešlých problémů a řešení jsou vymezeny čili komunikovány nové problémy a jejich řešení podle toho, zda naplnily očekávání např. zisku. Právě způsobem komunikace problémů a jejich řešení se organizace diferencuje od prostředí (Luhmann 1970: 38–45).

Výzkum funkční metodou je založen na srovnávání možností, ale nejde o srovnávání podobností (2018: 39), nýbrž o „*fixaci určitého abstraktního úhlu (...) v rámci kterého jsou pojednány různé možnosti jednání, která způsobují zcela odlišné sociální stavy, ale jsou nahlíženy jako funkčně ekvivalentní*“ (Luhmann 1970: 36–37). Hledisko srovnávání však není

---

<sup>44</sup> Tím totiž dochází k ontologickému předpokladu kauzality, podle něhož metoda představuje kauzální postup pro vyvracení teorií. Zatímco teorie nediskredituje metodu svou neplatností, metoda se osvědčuje ve svých výsledcích, vzniká a padá se svým produktem (Luhmann 1970: 32; 2000: 26, 178ff.; srov. Besio, Pronzini 2010: odk. 9).

<sup>45</sup> Luhmann pojímá funkci jinak jak funkcionalisté. Podle funkcionalistů je funkcí systému udržení existence (*Bestand*), které probíhá skrze řešení problémů. Avšak Luhmann k funkci nepřistupuje z hlediska kauzality, ale motivu. Funkcionalistické kauzální pojetí problému naopak kritizuje za věčný rozpor mezi příčinou a důsledkem v časovém vývoji (Luhmann 1970: 35–36).

libovolné, neboť je redukováno strukturou rozhodování, jak se v systému řeší problémy. Tedy následující problémy jsou řešeny podle ohraničených možností, které vymezují rámec srovnávání dalších možností. Analýza pak spočívá ve zjištění úhlu pohledu srovnávání alternativ. Problém je zkoumán v kontextu a teorie poskytuje třídy funkcionálně ekvivalentních alternativ, které jsou k dispozici pro řešení problémů. Tím je možné vysvětlovat nebo dělat předpovědi ekvivalentních alternativ, které se jeví jako řešení problému. Ovšem alternativy jsou platné jen ve zvolené perspektivě a není možné mezi nimi rozhodnout (tamtéž, s. 40).

## 2.2 Systémová teorie ve výzkumu JZD Slušovice

»Případová studie« JZD Slušovice je v této disertační práci studováno jako případová intrinzitní studie. Organizace je studována jako *unikátní případ*, který je provázaný s vymezenými prostorovými, časovými, sociálními, politickými a ekonomickými podmínkami. U takového typu případových studií jde o holistické porozumění tomu, jak funguje objekt studia, přesněji řečeno, v jakých vztazích a aspektech fungují jeho vnitřní části. V intrinzitní studii je proto důležitá hloubková analýza případu a jeho kontext nebo prostředí (Cresswell 2012: 74-75). V tomto případě Cresswell doporučuje účelově sbírat maximálně možná data a ukázat tak mnoho perspektiv problému. Výzkumník si rovněž sám může definovat hranice studovaného případu podle toho, jak ho spojuje s časem a prostorem (Cresswell 2012: 106). Družstvo tedy představuje ojedinělý případ, jehož fungování se vysvětluje na příkladu dvou vybraných výrobních procesů zemědělské a přidružené výroby. Účelem tohoto přístupu není systematicky porovnávat výhody a nevýhody oproti jiným družstvům, ale vysvětlit způsoby, jak mohlo družstvo fungovat v podmínkách stejných pro všechna družstva. Případ družstva je vymezen časově na období 80. let, kdy byla jeho výkonnost a proslulost nejvyšší, a je vymezen prostorově podle uvedených výrobních procesů. Kontext družstva představují tehdejší ekonomické, politické a právní podmínky, obecně platné pro fungování družstev. Cílem je zjistit, jakým jednotným způsobem družstvo řešilo problémy prostředí, aby dosahovalo zisku v obou výrobních procesech. Touto jednotnou logikou řešení se družstvo odlišovalo od jiných družstev, hospodařících za stejných podmínek. Ve výzkumu jde o zjištění, jak se družstvo dokázalo za těchto podmínek odlišovat s nadprůměrnou výkonností.

»JZD Slušovice jako systém« Z hlediska TSS se předkládaný výzkum JZD Slušovice řadí k pracím, jež se soustředí na vysvětlení fungování organizace v kontextu prostředí. To

v empirické rovině znamená sledování procesů v organizaci vzhledem k vnějším podmínkám jako je např. vývoj poptávky (srov. Andersen 2000: 45). Družstvo je tedy pojato organizovaný systém, který do komunikací rozhodnutí překládá iritace pozorovaného prostředí. Způsobem překladu se systém diferencuje od prostředí, takže lze ohraničit zkoumaný případ v prostředí a současně vysvětlit jeho vnitřní vztahy v kontextu tohoto prostředí.

Kritizované upozadění subjektu (aktéra) se v případě tohoto výzkumu naopak stává prioritou, neboť v analytické rovině se pracuje s konceptem komunikací, které komplexně propojují všechny jedince. Jak totiž říká Luhmann, není možné poznat myšlení lidí, ale pouze jejich způsoby pozorování, kterými konstruují realitu (Luhman 2000: 87). Význam TSS pak spočívá nikoliv „v pozorování sociálních praktik, ale v rekonstrukci různých systémových logik, které determinují konkrétní situaci“ (Wolf et al. 2010: odk. 20). Je tak možné se vyhnout ontologizaci výkladu, to znamená nedržet se úzce např. odborných artikulací hospodářských podmínek nebo stereotypizací o tržním fungování družstva, vizionářství Čuby či jeho politickém lobbingu. Jinými slovy všichni členové družstva museli komunikovat jednotnou systémovou logikou, aby družstvo prosperovalo.

Pro návrh metodiky jsou důležité dva aspekty: aspekt vnitřní konektivity komunikací rozhodnutí a aspekt kontextu prostředí. Ve výzkumu jde o analýzu komunikací rozhodnutí a cílem analýzy je generalizovat způsoby rozhodování do rozhodovacích premis, kterými družstvo překládá iritace prostředí do komunikací v kódu peníze neboli zisku. Způsobem tohoto překladu družstvo-systém redukuje komplexitu pozorovaného prostředí (viz níže). Toto prostředí bylo komplexnější než komplexita družstva, což vyvolalo nejistotu a motivaci k další referenci iritací a jejich sebereferece čili překladu do komunikací.

V následujících částech jsou představeny ústřední koncepty analýzy, tedy rozhodovací premisy a forma organizace D. Baeckera. Pro ilustraci jsou uvedeny také autoři, jejichž přístup je pro nastavení metodiky inspirativní. Ovšem je třeba zdůraznit, že nejde o převzetí jejich přístupů, stejně tak se použitím Baeckerova konceptu předkládaný výzkum neodchyluje od TSS. Ambicí aut. je vytvořit vlastní přístup k TSS, a zařadit se tím mezi tyto pokračovatele Luhmanna, kteří mají „své pozorování TSS.“

»Premisy organizace« Ve shodě s Luhmannovou funkční analýzou je analýza JZD Slušovice založena na srovnávání komunikací rozhodnutí, které představují zvolené alternativy řešení problémů. Cílem analýzy je generalizace premis, které vyjadřují třídy funkcionálně ekvivalentních alternativ (rozhodování) (srov. Luhmann 1970: 40). Premisy vyjadřují jednotu komunikací neboli jednotu sebezpozorování a pozorování prostředí. Pomocí nich družstvo



redukuje komplexitu prostředí a od prostředí se diferencuje (srov. Luhmann 2000: 238–239). Premisy tvoří invariantní systémové struktury družstva pro stabilizované způsoby řešení problémů v komplexitě prostředí (srov. Luhmann 1970: 42). Ústřední jsou v této analýze podmínkové a cílové programy, díky nimž se zjistí, jaké jsou způsoby rozhodování o cílech výroby a o prostředcích, potřebných pro dosažení těchto cílů.

Koncept premis je zde aplikován podobně jako ve studii Knudsen (2006), který pomocí premis studoval transformaci dánského sektoru veřejných služeb. Popsal, jak transformace neočekávaně vedla k decentralizaci do nezávislých jednotek. Premisy centrální správy představovaly deparadoxikaci rozhodnutí s dvojitou kontingencí. Tedy kontingenci rozhodování seberefrenčních jednotek, ve kterých se zvyšoval počet vlastních rozhodnutí a kontingenci rozhodování centrální správy pro kontrolu těchto jednotek (Knudsen 2006: 111, 115). Změnou ve struktuře premis autor vysvětlil nárůst nejistoty z nezamýšlených důsledků, které se řešily nárůstem počtu komisí kontrolujících jednotky (Knudsen 2006: 117–118). Podle Knudsen se má v analýze sledovat opakování rozhodovacích vzorců či nárůst a změna ve struktuře premis, dále kdo vydává tato rozhodnutí a jak jsou rozhodnutí argumentována nebo zda nastaly nějaké nezamýšlené důsledky rozhodnutí (Knudsen 2006: 111).

V případě JZD Slušovice však nejde o sledování nárůstu komplexity ve struktuře premis, ale cílem analýzy je vysvětlení jednotné způsobu komunikací rozhodnutí, podle které je redukováno prostředí tak, aby tato komunikace byla v kódu zisku. Tato logika je platná i přes průběžné změny v premisách. To lze operacionalizovat otázkou jaký je jednotný způsob navazování rozhodnutí. Ze stejného důvodu pak není důležité zjišťovat, zda rozhodnutí vede k nezamýšleným důsledkům. Také se nesleduje, kdo vydává rozhodnutí, aby nebyla konkrétní rozhodnutí spojována jen s určitými jedinci. Jak totiž vyplývá z TSS, v komunikacích nejde o jedince, ale důležité je, jak komunikuje systém.

»*Forma organizace D. Baeckera*« Druhým konceptem je forma firmy (organizace) koncipovaná D. Baeckera, který ji vypracoval na základě konceptů formy N. Luhmanna a G. Spencer Browna.<sup>46</sup> Je to metodologický prostředek pro empirické použití konceptu formy<sup>47</sup> a jeho účelem je „*an analytical understanding of the synthesis of a firm*“ (Baecker 2006a: 109). Pomocí tohoto konceptu je možné analyzovat výrobní procesy v rámci určitých proměnných,

---

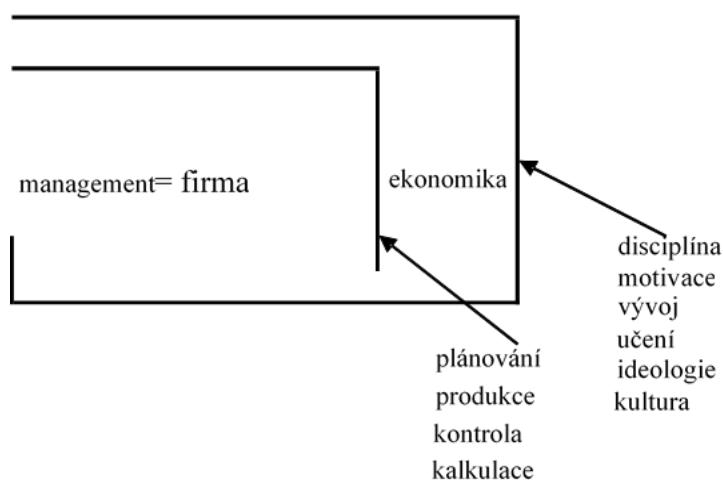
<sup>46</sup> Používá schematické znázornění formy podle G. B. Browna, z kterého vycházel i Luhmann, avšak ten se schémata nepracoval.

<sup>47</sup> Je určeno pro praktické užití manažerů organizací (Baecker 2017: 92–95). Schéma sice vypracoval pro analýzu ekonomických organizací, nicméně lze ho aplikovat na každou organizaci.

kteře se obecně při produkci musí zohledňovat (např. výrobní prostředky, poptávka na trhu, společenský diskurz šetření odpadů). Tyto proměnné znamenají distinkce, které formu tvoří.

Zjišťuje se, jak je v komunikacích systému redukován konflikt<sup>48</sup> s prostředím. Management organizace pozoruje různé stavy, které se odlišují od současné situace, a rozhoduje, jak adresovat tuto změnu pomocí plánů, kalkulací, strategií atd. (Baecker 2011: 46-47, viz obr. 1).

Obr. 1 Forma managementu



Zdroj: Baecker 2011: 46–47, úprava aut.

Pomocí schématu se určuje střídání pozic pozorování v 1. a ve 2. řádu a kontextualita rozhodovacích operací (Baecker 2006a: 127). V tomto smyslu má pojem forma vystihovat operativní a procesuální charakter sociálního systému. Kalkulem rozhodnutí se forma distinkcí vytváří v kontextu prostředí, tedy rozhodnutí implikují to, vůči čemu se rozhoduje a tím se systém diferencuje od prostředí (Baecker 2017: 82–84). Baecker formuluje distinkce rozhodování jako proměnné procesů firmy. Tyto proměnné představují spoluzávislé operace (*co-dependent operation*), které vytvářejí „*networks of co-dependent production*.“ To znamená, že pomocí analýzy se popisuje produkční proces (nebo jakýkoliv jiný – aut.) jako „*co-dependence of operation, observation and context*“ (Baecker 2006a: 123). Podle modelů

<sup>48</sup> Baecker nahlíží vztah organizace s prostředím na základě *konfliktu* (Baecker, 2006: 121), firma (organizace) referuje ke společnosti skrze konstitutivní ekonomický subsystém jako principiální referenci. Ekonomický subsystém se přitom diferencuje od společnosti (od ostatních subsystémů), je s ní v konfliktu a funkcí managementu je redukovat tento konflikt mezi ekonomikou a společností<sup>48</sup> (tamtéž, s. 126–127).

(Baecker 2006a: 128; 2011: 51; 2017: 127) má firma distinkci produktu, tj. cíle produkce (nebo služby), a dále může mít distinkce postupů (technologií), pozic (organizace), stylu (ekonomie), společnosti a individuality. Vazby mezi distinkcemi jsou kontextuálně regulovány rekurzivními operacemi re-entries např. dělbou práce, managementem, strategií, organizační kulturou a filozofií. Lze tak sledovat, jestli a jak distinkce produktu potvrzuje svůj smysl čili naplňuje očekávání s ohledem na proměny v technologiích, organizaci, ekonomii, společnosti a jednání jednotlivých pracovníků (srov. Baecker 2006a: 127).

Ve výzkumu JZD Slušovice je Baeckerův koncept formy firmy spojen s konceptem premis. Je tak možné analyzovat a vysvětlit družstvo jako ohraničený komplex sítí rozhodování ve zvolených výrobních procesech. Jedná o zkoumání komunikací z hlediska cíle produkce (jaký má být vyroben produkt) a z hlediska podmínek dosažení tohoto cíle, což jsou výrobní prostředky (dále „prostředky“, pokud nebude třeba upřesnění), styl, jak je produkt nabídnut společnosti a image, které je skrze cílový produkt a podmínky utvářeno. Konkrétní schéma formy, to znamená zvolení distinkcí, může být různé podle účelu použití každého výzkumníka nebo manažera. Jak totiž Baecker (2017: 191) říká, forma je hybridní sítí komunikací a její návrh závisí na konkrétní praxi. Forma proto může variovat, „*všeobecná je pouze idea formy rozlišení.*“

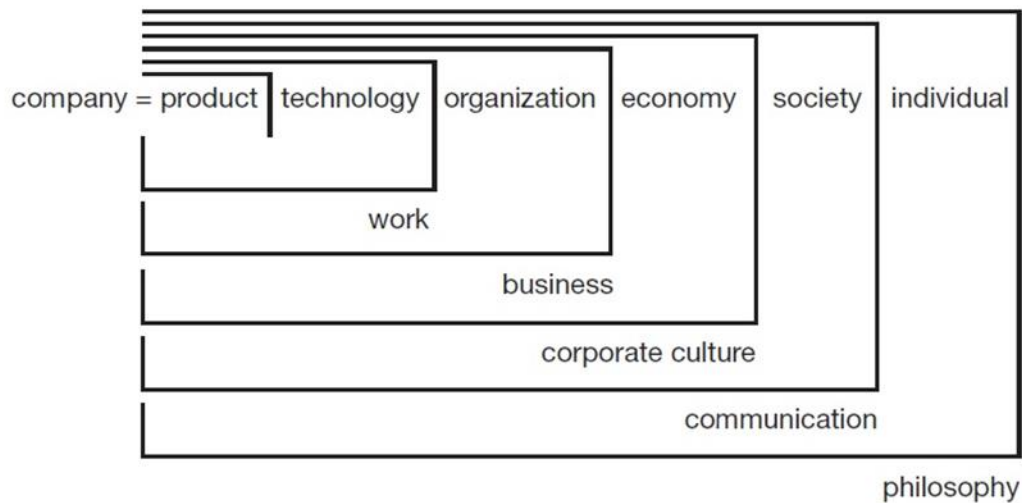
Pro disertační práci je výchozí Baeckerovo schéma z r. 2006a (viz obr. 2). V něm jsou komplexně zahrnuty základní oblasti, tj. distinkce produkce firmy<sup>49</sup> (cíl produkce a podmínky jeho dosažení). Pro použití v základním sociologickém výzkumu se jeví jako relevantní, neboť je obecnější, přičemž komplexně referuje k základním oblastem většiny produkčních procesů organizací. Schéma však je upraveno, což sám tedy Baecker připouští. Na rozdíl od Baeckera se v disertační práci nevztahuje rozhodování na systém managementu, ale na rozhodování celého systému JZD Slušovice.<sup>50</sup> Schéma směřuje analýzu tak, že jsou sledována konkrétní komunikace rozhodnutí v jejich kontextu. Je možné sledovat konektivitu rozhodnutí a zjišťovat kontext čili to, jaké iritace jsou v rozhodnutích komunikovány a jakým způsobem. Současně se v komunikacích zjišťoval jednotný způsob konektivity rozhodnutí.

---

<sup>49</sup> Viz další zpracování formy např. Baecker (2005; 2006a; 2009; 2011; 2017).

<sup>50</sup> Jako v případě premis je to z toho důvodu, že v textu nejde o rozhodování vedení, ale o rozhodování systému JZD Slušovice. Důležití nebyli členové, ale komunikace v obou výrobních procesech.

Obr. 2 Forma firmy.



Zdroj: Baecker 2006a: 128.

V rámci jednotlivých distinkcí jsou generalizovány premisy rozhodování v obou výrobních procesech. Na základě toho je schematicky znázorněna forma chovu mléčného skotu a forma produkce počítačů TNS. Forma organizace, respektive stanovené distinkce, jsou v obou výrobních procesech stejné, liší se pouze premisy jednotlivých distinkcí. Tak lze ukázat nejen způsoby rozhodování v komunikacích družstva celkově, ale rovněž formulovat jeho jednotnou logiku komunikací.

V distinkci produktu je generalizována premisa cíle, jaký skot nebo počítač je vyráběn a dále podmínkové premisy, tedy za jakých podmínek je daného cíle dosahováno. V distinkci prostředků (v Baeckerově modelu z r. 2006a „technologie“) určují premisy zdroje, které jsou v produkci aplikovány, aby cíle bylo efektivně dosaženo. V distinkci stylu reprodukuje premisy způsoby nabídky produktů ve společnosti tak, aby mohly přinášet zisk. Jedná se totiž o ekonomickou organizaci, jejíž podstatou je vytváření zisku. Distinkci společnosti generalizuje premisa rozhodování o image JZD Slušovice, jaké je prostřednictvím produktů vytvářeno, aby mohly být nadále zajišťovány podmínky pro produkci zisku.

Jak bylo naznačeno, pomocí formy je také možné popsat jednotnou logiku komunikací čili logiku diferenciací družstva v prostředí. To je možné právě s pomocí premis v jednotlivých distinkcích, v nichž každá premisa je předpokladem pro premisu další. Premisami se překládají iritace prostředí za podmínky, že se do komunikací rekurzivně překládají v kódu zisku. Tedy formy obou výrob reprodukuje smysl ekonomického kalkulu, a tak redukuje komplexitu

prostředí (srov. Andersen 2003b: 243). Z premis v obou výrobních procesů nakonec provedena syntéza výroků, které vyjadřují jednotou logiku komunikací družstva.

»Prostředí« Důležitým aspektem stanovené metodiky je vymezení prostředí JZD Slušovice. Prostředí organizace tvoří společnost s iritacemi v kódech různých funkčních systémů. Jak vyplývá z TSS, výzkumník nemůže přistupovat k prostředí jako předem existujícímu, to znamená, že ani hospodářství není možné předem určit na základě charakteristik z externích popisů bez návaznosti na komunikace systému. Stejně tak není možné vymezovat ekonomický systém na socialistický a kapitalistický.<sup>51</sup>

Pro empirickou aplikaci konceptu vztahu systému JZD Slušovice a prostředí byl inspirativní Andersenův přístup k polyfonní organizaci (viz kap. 2.4.2). Podle něho lze organizaci studovat jako formu redukce komplexity prostředí tvořeného funkčními systémy (Andersen 2003: 160–161). Pro připomenutí, Andersen ukazuje, jak je organizace vystavena různým podnětům (iritacím – aut.) a nikoliv jen např. ekonomickým a koncipuje způsob, jak pojmout tuto hodnotovou pluralitu. Tento přístup ukazuje, že organizace neoperuje pouze s jednou hodnotou, a to racionalitou, ale s mnoha hodnotami včetně možných kolizí mezi nimi. Hlavní funkcí managementu je pak řídit tuto heterogenitu (Andersen 2003: 151–153; 2000: 48).<sup>52</sup> Andersen použil Luhmannův koncept formy pozorování distinkcí. Vycházel z předpokladu, že rozhodnutí je způsobem pozorování, jímž se systém stává jednotou s něčím, od čeho se odlišuje. Jeho cílem bylo získat formu komunikace čili sebeorganizace a tím zjistit, jaký svět se objeví v pozorování určité distinkce a jaký je slepý bod pozorování (srov. Andersen 2003b: 244).

Prostředí JZD Slušovice vyjadřuje kontext hospodaření družstva čili kontext komunikací a je zde proto popsáno podle pozorovaných iritací ve funkčním systému ekonomickém, politickém a právním. Je však třeba dodat, že těchto systémů může být daleko více (náboženský, sociální, systém vědy, médií atd.) a jejich volba záleží na přístupu čili pozorování výzkumníka. V empirické rovině to znamená, že komunikované události a informace v družstvu se vztahovaly k informacím o prostředí, týkajících se odvětví chovu skotu a odvětví

---

<sup>51</sup> Prostředí nelze rozdělovat na Západ/Východ nebo tržní ekonomika/plánovaná ekonomika. Podle TSS totiž nejde o dva systémy, ale o jeden ekonomický systém, který je pozorován z hlediska způsobu vlastnictví prostředků, a to soukromého vlastnictví nebo vlastnictví státu. V každém způsobu vlastnictví jde o rentabilitu (Luhmann 1994: 148–149), což je smyslem ekonomického systému. Je to způsob tzv. diferencování prostředí skrze mechanismus trhu nebo organizací (tamtéž, s. 106).

<sup>52</sup> Podle Andersena se kolize mezi oběma hodnotami kódů v praxi promítá např. do paradoxu rozhodování, kdo je pacient – je to zákazník, nebo občan?

mikroelektroniky, přesněji produkce počítačů. Pozorovanými iritacemi v prostředí jsou zprávy o stavu a vývoji chovu skotu a situace v produkci počítačů, politická prohlášení, právní normy, které kodifikovaly zahraniční a domácí obchod, právní norma družstva jako ekonomicko-výrobní jednotky a postupy a stavy obou výrobních procesů ve vyspělých zemích na Západě, které s tuzemským vývojem výrazně kontrastovaly. Podle toho je zde popsáno a označeno prostředí jako „tuzemské hospodářství“, které se jednak vztahuje na iritace celkových hospodářských podmínek, jednak na iritace v chovu mléčného skotu a v produkci počítačů. Prostor je pak schematicky znázorněn s iritacemi v právních, politických a ekonomických kódech. V analýze jsou zkoumána data z interních komunikací rozhodnutí družstva v kontextu externích dat prostředí, avšak zároveň jsou tyto komunikace analyzovány v jejich vzájemné konektivitě.

Podobně jako u Andersena jde v analýze o zjištění, jak systém pracuje s překladem více funkčních hodnot (nejen ekonomické, ale i právní, politické atd.) pomocí ekonomického kalkulu a jak tyto hodnoty překládá do kódu zisku. JZD Slušovice tedy musí v komunikacích řešit konflikty mezi ekonomickou, právní a politickou hodnotou. Podle pozorování iritací a jejich komunikací si družstvo konstruuje své vlastní prostředí, které je odlišné od prostředí jiných systémů, a tím tvoří jednotu se svým prostředím. V empirické rovině to znamená, že ekonomické rozhodování je ovlivněno informacemi o politických a právních podmínkách. Každé družstvo však pracuje s vnějšími podmínkami jinak, takže stejné podmínky pro JZD Slušovice se promítají do stejných výrobních procesů v jiných družstvech rozdílně.

*»Otázka pozorování ve výzkumu«* Jak bylo již řečeno, předpokladem TSS je, že realita je pouze pozorováním systému a není ontologicky daná. Proto i výzkum je třeba považovat za způsob pozorování systému výzkumníkem a pozorování více výzkumníků se mohou lišit. Jak říká Luhmann podle Spencer Browna, svět je konstruován v operacích odlišení a označování (Luhmann 1990b: 81) ve srovnávání 1. a 2. řádu pozorování. Komunikace vychází z aktuálního horizontu srovnání, který si selektivně konstituuje, a přitom něco vynechá (srov. Luhmann 1994: 194). Teorie organizace je pak pozorováním třetího řádu, ve kterém se pozoruje pozorování pozorujícího se systému (Luhmann 2000: 47; srov. 2011: 18 - úvod).

Ve výzkumu nejde proto o otázku „co pozoruje systém“, ale „jak pozoruje systém co.“ Výzkumník si však musí uvědomit, že on pouze pozoruje systém, a proto musí sdělit, „jak pozoruje pozorující systém“, tedy jak nastavuje výzkumné otázky a navrhuje metodu (i když i tento podaný popis je pozorováním). V tomto ohledu autoři, kteří řeší empirickou aplikaci TSS, poukazují na to, že je třeba si položit otázku, zda pozorujeme „objektivně ‚jiné‘ nebo rozšíření

vnímání sebe sama“ (Besio et al. 2010: odk. 21). Systémový přístup staví výzkumníka před reflexi vlastní pozice ke studovanému (pozorovanému) předmětu a uvědomění si výzkumného zájmu, který determinuje distinkce jeho pozorování. Ten totiž představuje slepý bod pozorování. Z toho vyplývá, že jiný výzkumník by mohl pozorovat odlišně a proti přinést jinou perspektivu a jiné výsledky anebo také z jiné perspektivy přinést podobné výsledky.

K metodologii TSS není možné přistupovat podle klasického přístupu, že výzkumník je oddělen od předmětu zkoumání a že pozoruje svět jaký je. Základní distinkcí je systém/prostředí a pozorování/operace. „Svět je mimo“ a zůstává nepozorovatelným a pozorovatel k němu může referovat jenom pomocí distinkcí nebo schémat, které se světem nekorelují: „*Pozorovatel je vždy systém, tj. kontext operací, který se odlišuje od prostředí, zatímco spočívá na jednotném principu.*“ Realita je pak konstitutivní proces, který je dosahován vlastními schématy sociálního systému (Besio, Pronzini 2010: odk. 5). Vědecký pohled je proto „sebe-konstruovaným pozorováním“ (von Groddeck 2010: odk. 5).

V této souvislosti Gentile<sup>53</sup> doporučuje srovnat pozorování více výzkumníků. V tomto případě je pozorování jednoho výzkumníka druhým řádem pozorování a srovnání různých postupů třetím řádem pozorování (Gentile 2010: odk. 50). Jinou možností je triangulace metod, neboť je tak možné pozorovat komunikační proces z různých hledisek (srov. Wolf et al 2010: odk.15). Aby byl výzkum validní, užívají se i různé druhy dat, takže rozhovory, narativy, dokumenty (Besio at al. 2010: odk. 14).<sup>54</sup>

Ve výzkumu JZD Slušovice proto nejde o otázku „co systém pozoruje“, ale „jak pozoruje co.“ To znamená, „jak JZD Slušovice řeší problém dosahování zisku v prostředí tuzemského hospodářství“ jazykem TSS řečeno „jakými způsoby rozhodování se volí alternativy v kontextu jakého prostředí.“<sup>55</sup>

V případě družstva však už není možné přímo pozorovat operace rozhodování, ale pouze výsledek rozhodnutí, tedy jaká komunikace probíhala v obou výrobních procesech. Je třeba poznamenat, že ne vždy se všechny informace nacházely v jednom zdroji dat (článku, dokumentu, rozhovoru...), ale mohlo se jednat o kontextuální propojení komunikovaných

---

<sup>53</sup> G. Gentile (2010) ve své studii ukazuje, jak lze metodicky aplikovat přechod od otázky „co“ k otázce „jak“ pozoruje systém.

<sup>54</sup> Např. autorky Pronzini a Besio doporučují v organizaci sbírat data pomocí rozhovorů, zúčastněného pozorování, konverzační analýzy nebo objektivní hermeneutiky (2010: odk. 15).

<sup>55</sup> Luhmann k tomu uvádí příklad plánování, při kterém se organizace diversifikuje a řídí podle různých prostředí, finančního trhu, výkonnosti dodavatelů, konkurentů atd. Horizontálně se strukturují konkrétní pokyny pro různé oddělení, takže centralizace vědění není možná, ale přesto musí komunikace zůstat vnitřně srozumitelná. Od otázky po pokynech se otázka přesunuje k pokynům pro všechna oddělení (Luhmann 2000: 211–212).

informací (např. inovace výrobku byla prohlašována v jiném zdroji za naplňování politického úkolu vědeckotechnického pokroku). V návaznosti na tyto komunikace je popsáno prostředí tuzemského hospodářství (např. informace o nízké užitkovosti skotu nebo kvalitě počítačů, politické prohlášení, právní ustanovené v zákoně).

»Zdroje dat« Sledovaným obdobím bylo období 80. let, kdy vrcholila etapa nejvyšší výkonnosti JZD Slušovice. Pro každého badatele zabývajícího se tématem JZD Slušovice však platí, že se může opřít pouze o sporadické interní archívy družstva, jak je také uvedeno v inventáři fondu družstva ve Státním okresním archivu Zlín: *„Z mezerovitých dokumentů, které se dochovaly a byly do archívu předány, lze jen těžko získat ucelený přehled o organizaci a činnosti družstva a poslední roky jeho existence nelze mapovat vůbec. Cenným zdrojem informací tak zůstává podnikový časopis Naše cesta (...) a četné publikace, vydané družstvem“* (Karkošková 2011: 18–19).

Zdrojem mohou být publikace slušovických autorů (viz kap. 1.2). Avšak badatel si musí uvědomit jistou nekritičnost autorů a z ní plynoucí fakt, že se v těchto zdrojích setká jen s ideálním obrazem družstva. V disertační práci jsou vybrané výroky z publikací použity k popisu komunikací celkové organizační strategie a dále k ukotvení generalizovaných premis do těchto komunikací.

Vzhledem k nedostatečně zachovalému archívu družstva byly zdrojem dat především články v podnikovém časopisu družstva Naše cesta, které jsou v textu citovány pod ozn. „Nc rok/číslo vydání-číslo článku“, přičemž celý název článku je uveden v seznamu Citované články časopisu Naše cesta (viz příloha 1). Dále to byly archivní fondy nadpodnikových řídicích organizací, pod které družstvo spadalo: Místní národní výbor Slušovice (dále „MNV Slušovice“), Okresní zemědělská správa Gottwaldov (dále „OZS“), Krajská zemědělská správa Brno (dále „KZS“), Okresní výbor KSČ Gottwaldov (dále „OV KSČ“). Zdrojem dat byla také kronika města Slušovice, tisk z oboru zemědělství a ekonomiky z 80. let a materiály Svazu chovatelů holštýnského skotu.

Dalším zdrojem dat byly rozhovory s pamětníky. V premisách chovu skotu to byl člen vrcholného vedení v družstvu, který pracoval na pozicích náměstka a posléze ředitele živočišné výroby (ID03). Druhým informátorem byl pracovník Státního plemenářského podniku Praha (ID18), který s družstvem jednal v otázkách šlechtění a plemenitby. V premisách produkce TNS to byly rozhovory se třemi pracovníky výpočetní techniky v družstvu: s technikem (ID09), vývojářem pro software (ID17) a obchodníkem (ID16).



Zdroje dat byly analyzovány v programu MAXQDA a byly kategorizovány pro organizaci JZD Slušovice (pod zkratkou „SL“) a pak vždy pro každý výrobní proces. V případě výrob ale vznikly dvě poměrně shodné struktury kódů (viz příloha 2).

V následující kapitole je popsáno prostředí družstva, které bylo společné pro komunikace v obou výrobních procesech. S odkazem na podmínku pozorování výzkumníka, je třeba zdůraznit, že se jedná o prostředí pozorované v této disertační práci. Jde o popis kontextu hospodaření družstva, který vychází z obecných zdrojů. Nicméně jsou zahrnuty iritace, ke kterým družstvo v komunikacích rozhodnutí v obou výrobních procesech referovalo a tvořily jejich komunikační základ. Tato charakteristika je tedy obecná, nicméně odpovídá podmínkám, jež byly pro družstvo určující. Jde předně o stav a vztahy v centrálně plánované ekonomice: hospodářskou politiku v ČSSR v 80. letech vzhledem k zemědělské produkci, družstevnictví, vědeckotechnickém rozvoji a zahraničním hospodářským vztahům a obchodu.

## 3 Prostředí JZD Slušovice

### 3.1 Situace v tuzemském hospodářství v 80. letech

Prostředí družstva zahrnuje právní, politické a ekonomické podmínky jako iritace, které byly podstatné pro jeho fungování. Jak již bylo uvedeno, v disertační práci je prostředí pojmenováno jako tuzemské hospodářství. Neobsahuje ale jen čistě podmínky centrálně plánované ekonomiky, ale také podmínky tržní ekonomiky neboli kapitalistické hospodářství. Stav a vývoj západní ekonomiky se totiž úzce promítaly do ekonomik států RVHP, ať už jako faktor omezujících podmínek (např. embargo), tak jako faktor kontrastu mezi vyspělostí Západu a zaostalostí východního bloku.

Tuzemské hospodářství bylo založeno na centrálním plánování a na předpokladu vzájemné hospodářské integrace států RVHP, což předpokládalo volný obchod anebo účast na společných projektech. V období 80. let se završují vážné ekonomické problémy, projevující se už od 2. pol. 70. let, v důsledku čehož se postupně uvolňují podmínky direktivního řízení. Lze zdůraznit dvě hlavní příčiny ekonomických problémů. První byl princip plánované ekonomiky, což příznačně vysvětluje J. Kornai ve své teorii nedostatkovosti (Kornai 1992, kap. 11, 12.; srov. Csanádi 2014: 7). Druhá příčina spočívala v problémech v zahraničním obchodu, které způsobily na jedné straně vnější vztahy států RVHP se západním blokem, tedy situace na světovém trhu s energiemi, zostření vztahů mezi Západem a Východem, vývozní embargo výboru COCOM<sup>56</sup>, zastupujícího většinu států NATO (mimo např. Japonsko) a rostoucí zahraniční zadluženost. Na druhé straně narůstaly problémy ve vnitřních vztazích mezi zeměmi RVHP, dezintegrace a neefektivita jejich spolupráce (Bálek 2007: 47).

Ideologický cíl bloku RVHP formovat hospodářství v jednotlivých zemích na základě jednotného plánu se však postupně ukazoval jako neudržitelný. Hospodářství v jednotlivých zemích RVHP se stále výrazněji specifikovalo na základě různých politických, sociálních a ekonomických podmínek. V tomto ohledu lze hospodářské podmínky v tuzemské ekonomice specifikovat vzhledem k zemím v užším geopolitickém prostoru, a to Maďarskem a Polskem. Jestliže se v 60. letech v Polsku a Maďarsku uplatnily alespoň polovičaté reformy, tak v tuzemském hospodářství až do 1. pol. 80. let přetrvalo řízení podle stalinské politické ekonomiky (Batt 1991: 3–4ff.; Myant 2003; 2010). Důsledkem toho byla rezistence vůči

---

<sup>56</sup> Koordinační výbor pro kontrolu vývozu zboží strategického významu.

výraznějším změnám, které by ekonomický vývoj mohly stimulovat. Tuzemské hospodářství bylo totiž založené hlavně na extenzivním využívání zdrojů, ale tato strategie se ukazovala čím dál méně udržitelná v reakci na problémy 2. pol. 70. let. Hospodářství se totiž na rozdíl od západních zemí nedokázalo přeorientovat na využívání vědy a zavádění automatizace a komputelizace. Hospodářský vývoj se proto v tomto směru začal značně opožďovat (Bálek 2007: 45-46). Snižující se produktivita práce pak byla jen dalším důsledkem a současně příčinou ekonomických problémů.

V tuzemském hospodářství byly dvě formy vlastnictví podniků: státní vlastnictví, kam spadaly průmyslové, potravinářské podniky a zemědělské statky; a družstevní vlastnictví, ve kterém výrobní prostředky vlastnili členové družstev, avšak i ona podléhala centrálně plánovanému řízení (Laitner 1985: 4). Problémy vycházející z nedostatkové ekonomiky spočívaly především v neregulovaném „přirozeném“ chování státních podniků a slabém postavení institucí. Jak na to poukazoval ekonom Č. Kozušník<sup>57</sup>, hlavními příčinami byla stabilita plánu, který nastavil objem vstupů a limity výstupů, a dále oddělené pevné okruhy cen, které nezohledňovaly nabídku a poptávku. Zisk státních podniků určovaly vstupy, a přitom státní podnik nenesl za náklady odpovědnost. Plánovací instituce nemohly postihnout skutečnou potřebu zboží, neboť ta vycházela z informací státních podniků, které prosazovaly náklady na výrobu zboží výhodného z hlediska vstupů. Zisk státních podniků byl proto jistý a z toho důvodu ani neměly zájem na inovacích a zvýšení efektivity výroby (Hrdličková 2011: 113–120). Mlčoch příznačně ukazuje tento stav z hlediska vztahů ekonomických a politických subjektů. Modeluje je jako „převrácenou pyramidu“, která představuje koaliční strukturu politicko-ekonomických vztahů ve správě celospolečenského vlastnictví majetku. Vertikální strukturu tvoří politické instituce s právem legitimace a horizontální strukturu tvoří monopolní podniky s právem reprodukce majetku. Zisk státních podniků<sup>58</sup> se potom distribuuje na nadřazené orgány. V tomto systému měl silnější postavení dodavatel a odběratel musel nakupovat to, co bylo na trhu. Na trhu byl proto přebytek zboží nízké kvality a naopak nedostatek požadovaného zboží (Mlčoch 1990).

Přesněji Mlčoch popisuje chování státních podniku v kontextu dvou sfér aktérů, kteří byli pro fungování státního podniku zásadní. Tyto sféry definuje jako „koalice externích účastníků“ (představitelé nadřazené hierarchické struktury moci, rozhodování, plánování a řízení a

---

<sup>57</sup> Jeho práce vyšla v samizdatu a nebyla publikována ani po r. 1989, proto je čerpáno z disertace Z. Hrdličkové.

<sup>58</sup> V této souvislosti Mlčoch (a dále i Kabele) mluví o státních podnicích, které měly jiné podmínky hospodaření jak družstva. Nicméně celková situace čs. ekonomiky družstva ovlivňovala např. ve vztahu dodavatel – odběratel.

odběratelé a dodavatelé) a „vnitřní účastníci“ (účastníci vázání ke státnímu podniku zaměstnaneckým poměrem na všech úrovních podnikové hierarchie) (Mlčoch 1990: 77–79). S odvoláním na J. Kornaie Mlčoch vysvětluje, že obě sféry měly společnou strategii sání prostředků (tamtéž, s. 82–83). V případě pracovníků, tedy ve vnitřní koalici, znamenal sací reflex snahu „*vydojit na vnějším prostředí pro podnik co nejvíce zdrojů, (což) je zřejmě nejsilnějším identifikačním poutem, jež spojuje vnitřní členy podnikové koalice*“ (uvoz. v orig.). Tato snaha je diferencovaná podle jednotlivých úrovní a je nejsilnější u kontrolní skupiny a nejnižší u řadových dělníků. I přes vnitřní rozpory je však spojuje zájem „urvat“ co nejvíce z celospolečenských zájmů<sup>59</sup> (Mlčoch 1990: 82–83, uvoz. v orig.).

Jak ve shodě s Mlčochovou tezí poznamenává J. Kabele, stát „nenegoval“ podnikání, pouze svou podnikatelskou moc zakrýval nakládáním s plánovitě i mimo plán získanými zdroji. V této „vytěsněné soutěži“ šlo státním podnikům o získání zdrojů prostřednictvím „transakcí probíhajících v hospodářských hierarchiích“ (tj. centrálních hospodářských institucích). Moc těchto stranických hierarchií se opírala o expertní znalosti (vědění, umění, vize), čímž se legitimizovalo historické poslání strany (Kabele 2002: 65–66), ale v praxi to znamenalo nadřazenost jednotlivců i členů organizací. Ve fungování podniků obecně bylo důležitou strategií „*trade-off výhod za loajalitu*“. Jinak řečeno, kdo dodržoval stranickou disciplínu a byl ke straně loajální, mohl těžit z univerzálních socialistických vymožeností (podíl na přerozdělování, účast v šedé ekonomice) (tamtéž, s. 60, uvoz. v orig.). Důležité bylo mít institucionální know-how (tamtéž, s. 66), jež mohlo být využito k získání nejen materiálních zdrojů, ale především k volnosti v rozhodování. Tyto politicko-ekonomické strategie charakterizuje jako socialistický manažerismus (Kabele 2015: 128–130).

Podobné kooperační vztahy měly svou důležitost i v tehdejších strategiích rodin. Možný tyto strategie charakterizuje jako „(ne)výměnu zboží“ a trh práce jako „(ne)výměnu laskavostí a úsluh“ (Možný 2009: 67–69, záv. v orig.). Významnou roli hrála solidarita a spolupráce, založená na uspokojení vlastních zájmů. Prosazovaný jednotný systém řízení, nastavené personální podmínky a celková hospodářská situace totiž vedly k tomu, že práce nemohla zajistit slibovanou úroveň života, přestávala být morálně definovatelná a sociálně uznávaná<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> Ve smyslu finančních zdrojů, které podle ideologie patřily celé společnosti.

<sup>60</sup> Problémy v personální čili „kádrové“ oblasti nicméně reflektuje také tehdejší odborná literatura. Např. v časopisu *Sociologie zemědělství*: Němcová, E. 1985. „Zvyšování efektivnosti řízení kádrového, personálního a sociálního rozvoje ZPoK“, *Sociologie zemědělství* 21 (1): 11–21; Barto, J., F. Mach. 1987. „Pracovní motivácia vedúcich pracovníkov poľnohospodárskych podnikov“, *Sociologie zemědělství* 23 (2): 121–130; Pilíšek, V. 1989. „Sociálně psychologické aspekty prestavby hospodárskeho mechanizmu v zemědělství“, *Sociologie zemědělství* 25 (1): 1–14.

(Pullmann 2011: 141–42; srov. Možný 2009: 63–71). Tyto faktory znamenaly mzdovou nivelizaci, byrokratizaci procesů, rostoucí nedůvěru mezi manuálně pracujícími a technicko-hospodářskými či intelektuálními profesemi jako výsledek devalvace hodnot vzdělání a intelektuální činnosti, stereotypizaci řízení, pokles finanční motivace k práci, odměňování na základě stranické příslušnosti, a nikoliv podle skutečných zásluh, růst pocitů bezvýchodnosti z vlastní situace a jiné nefunkční prvky podnikové sféry (Majerová 1997: 139–140).

V souvislosti se zpomalením hospodářského růstu došlo v 80. letech ke dvěma návrhům reform. Po neúspěšné a rychle ukončené reformě na 7. pětiletku se v r. 1984 navrhuje reformy na 8. pětiletku. Ovšem v 1. pol. 80. let stále dominoval diskurz sovětské<sup>61</sup> politické ekonomiky, a proto se jednalo spíše o dílčí opatření, která nezměnila chování státních podniků. Stále také probíhala cenzura a umlčování kritických ekonomů (Šulc 1998: 60–61, 64). Výrazný zvrát ohlašoval až nástup Gorbačova a zahájení perestrojky. Nicméně přístup politických elit zůstal až do pádu režimu konzervativní. Přestože se změny vyhlášovaly, nebyly to změny systémové, takže direktivně řízené hospodářské podmínky se v praxi uvolňovaly jen pomalu. Podle dokumentu *Zásady přebudování hospodářského mechanismu ČSSR* stále platilo, že komunistická strana (dále „strana“, pokud nebude třeba celé znění) si udržuje zásadní vliv na řízení hospodářství podle plánu (srov. Šulc 1998: 63). V konkretizacích dalších kroků v *Komplexním dokumentu pro přestavbu hospodářského mechanismu ČSSR* se sice stále potvrzuje monopolizace podniků, ale již se oznamuje redukování dotací družstev a jsou odstraňovány překážky pro samostatnější rozhodování o zaměření výrobní činnosti. Začíná se rovněž prosazovat otevřenější zahraniční politika vůči Západu a na tuzemský trh pomalu vstupuje zahraniční kapitál (Průcha 2009: 693–694, 705). V realitě však čím dál více narůstala nespokojenost pracovníků a managementu v podnicích<sup>62</sup> (Šulc 1998: 69–70).

## **3.2 Zemědělská družstva v tuzemském hospodářství**

### *3.2.1 Vývoj socialistického družstevnictví*

Koncept družstev v tuzemském hospodářství vycházel podobně jako ve většině zemí RVHP z modelu sovětských kolchozů (s výjimkou Polska, k tomu Szurek 1987: 225 a Jugoslávie, k tomu Oražem 1989). Vývoj družstev ale úzce souvisel s etapami společenského vývoje.

---

<sup>61</sup> Šulc zde uvádí „stalinské“ (sic!).

<sup>62</sup> Myslí se „podniky“ obecně, to znamená družstva i státní podniky.

Družstva vznikala hlavně v letech 1949-1960 v době kolektivizace, která nastavila tvrdé podmínky direktivního řízení. Následovalo období uvolnění v letech 1960-1970, které však přešlo do normalizace a další vlny direktivního řízení v 70. letech (Beranová, Kubačák 2010: 413). Další etapa je spojená s nástupem perestrojky, která byla v tuzemském hospodářství uskutečňována formou vyhlášení přestavby hospodářského mechanismu s tendencí k uvolnění podmínek řízení.

Ve sledovaném období 80. let se do zemědělství výrazně promítal vývoj v 70. letech. Mezi zeměmi RVHP mělo tuzemské zemědělství celkově dobrou pozici a v 1. pol. 70. letech zemědělská výroba stoupala (tamtéž s. 407). Poté se nárůst zpomalil a v 80. letech se poměrně stabilizoval (Průcha 2009: 659, 674; Bálek 2007: 46). V zemědělství došlo v 70. a 80. letech ke zvýšení zemědělské produkce, ovšem bylo to díky rozsáhlé intenzifikaci, která měla vážné ekologické dopady (Beranová, Kubačák 2010: 407, 413–414) a díky finančním dotacím (srov. Šilar 1990).

V 70. letech proběhlo masivní slučování družstev (Beranová, Kubačák 2010: 404-405), čímž vzniklo několik velkých družstev s menšími družstvy. Produkce se řídila podle pětiletých plánů, které stanovily obsah, výkony a objem zemědělské produkce. Družstva byla součástí zemědělsko-potravinářského komplexu a zemědělsko-průmyslového komplexu, takže zemědělská produkce měla být provázaná s dodávkami do potravinářského průmyslu a s produkcí průmyslových odvětví, které dodávaly do zemědělství výrobní prostředky (Slabý 1987: 87; srov. Leitner 1985: 19). Hlavním úkolem zemědělství bylo dosáhnout potravinové soběstačnosti, což vedlo k tomu, že se produkce soustředila hlavně na kvantitu (Průcha 2009: 753), nikoliv na kvalitu.

Cíl dosáhnout potravinové soběstačnosti se sice dařilo plnit, ovšem za cenu velkých investic do intenzifikace zemědělství. Družstva se totiž potýkala s několika zásadními problémy. Jednotlivé zemědělské výroby na sebe nenavazovaly, takže se nedařilo zabezpečit „dostatečný předstih“ rostlinné výroby před živočišnou. Produktivita živočišných odvětví proto byla zvyšována nerentabilními opatřeními, jako byl dovoz krmiv a jiných potřeb. Rostlinná produkce zase byla zvyšována nadměrným používáním umělých hnojiv a mechanizací. Dalším slabým místem byla neefektivita řízení. Rovněž nefungovaly dodavatelsko-odběratelské vztahy s průmyslovými podniky, které měly dodávat do zemědělství výrobní prostředky. Nedostatky byly v zavádění inovativních vědecko-technických (dále VT) prostředků do zemědělství, jež měly výrobu zefektivnit. Ovšem jednak byl problém s dostupností takových prostředků a jednak s jejich kvalitou, takže jejich užití často ani zefektivnění výroby nepřinášelo (Leitner 1985: 32–39).

Výkony družstev se v mnohých případech výrazně lišily a vedle sebe existovala výkonná a slabá družstva. Některá družstva totiž hlavně dokázala využít výhodných, podmínek pro rozvoj přidružené výroby (viz níže) a slabin centrálního plánování, a poměrně dobře profitovala (Valeš 2014: 485; srov. Portyrych 1988: 5–6). Právě v této nezemědělské výrobě vynikalo JZD Slušovice, ale existovaly také další „lídři“, jako např. JZD v Prosetíně (Valeš 2014: 489), některá družstva v okrese Blansko (Nevrtal 1987: 37ff.) nebo JZD Mír Práče, které bylo druhým nejznámějším družstvem po JZD Slušovice (Grunová 2014: 25). Některá družstva vynikala také v zemědělské výrobě, to bylo např. již zmíněné JZD Mír Práče (tamtéž, s. 25ff.) nebo JZD Hustopeče (Nc 88/47-1). Jiná dokázala navázat zemědělskou výrobu na produkci potravin a rozvinula vlastní distribuční síť, jako např. JZD 1. Máj Měčín (Valeš 2014: 490-491) nebo JZD Chelčice (Kopeček 2017). Nicméně stejně jako u státních podniků byla v činnosti družstev důležitá politická podpora. Podle Valeše šlo o „*snahu ,přiklonit‘ si režim na svou stranu*“, přičemž cílem bylo vytěžít z dané situace co nejvíce různými taktikami (Valeš 2014: 491, uvoz. v orig.).

### 3.2.2 Řízení a podmínky JZD

Družstva představovala vedle státního statku typ zemědělského podniku. Družstvo je podle zákona definováno jako „*dobrovolné sdružení ke společné zemědělské velkovýrobě, je socialistickou výrobně hospodářskou a společenskou organizací družstevních rolníků.*“<sup>63</sup> Zákon o JZD prošel několika úpravami<sup>64</sup>, avšak základní nastavení zůstalo zachováno až do r. 1989, i když se postupně podmínky centralizovaného řízení právně uvolňovaly. Ve studovaném období se družstva musela řídit převážně zákonem 175/1975 Sb., včetně úprav ve vládních vyhláškách.

Družstva měla větší samostatnost v hospodaření než státní podniky nebo státní statky, protože byla založená na skupinovém vlastnictví. To znamenalo, jak uvádí Leitner (1985: 40), „*že tvůrcem hodnot je společenská práce sdružených socialistických výrobců, že nadprodukt je rozdělován v zájmu kolektivu a socialistické společnosti a rozhodující formou vlastnictví, která určuje charakter celé ekonomiky, je státní vlastnictví.*“ Tento princip „kolektivní formy

---

<sup>63</sup> Vyhláška č. 49/1961 Sb. Vyhláška ministerstva zemědělství, lesního a vodního hospodářství, kterou se vyhláší Vzorové stanovы jednotných zemědělských družstev [online]. AION CS [cit. 30. 4. 2020]. Dostupné: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1961-49>.

<sup>64</sup> První byl zákon o JZD č. 69/1949 Sb., jenž byl vydán se vzorovými stanovami pro řízení, ten byl upraven zákonem 49/1959 Sb., následující úprava byla provedena v zákonu 122/1975. Poslední úpravou byl zákon č. 90/1988 Sb. (Vysokaj 1989).

celospolečenského vlastnictví“ však také umožňoval vytvářet zdroje pro vlastní rozvoj (srov. Laitner 1985: 35, 42). Řízení družstev bylo založeno na družstevní demokracii, což v socialistickém zřízení znamenalo současné uplatňování „dobrovolnosti“, „státního řízení“<sup>65</sup>, sladování „jednoty zájmu členů“<sup>66</sup> se zájmy družstva a společnosti“ a uplatňování „zásad plánovitosti družstevního vlastnictví.“ Záležitosti družstev byly projednávány na členských schůzích volených orgánů: sboru zástupců, představenstva, předsedy, hospodářského vedení, revizní komise a dalších komisí. Organizační struktura, chozraščotní postavení org. jednotek, práva a povinnosti členů, jakož i zpracování výsledků hospodaření se upravovaly ve stanovách družstva, organizačním řádu, hospodářském řádu, pracovním řádu a jiných podnikových normách (Laitner 1985: 42). Družstva hospodařila s vlastním majetkem, a tak se i odměny jejich členů odvíjely od hospodářských výsledků. Produkce měla být využívána ke splnění úkolů státního plánu, k dalším investicím do rozvoje produkce, na opatření k ochraně životního prostředí a k uspokojování kulturních a sociálních spotřeb pracovníků nebo obyvatel obce (srov. Průcha 2009: 753).

I přes určitou samostatnost však podléhalo řízení družstev centrálnímu „usměrňování“ Podmínky se začaly uvolňovat až v období přestavby, což právně ustanovoval nový Zákon o zemědělském družstevnictví č. 90/1988 Sb. Ten vycházel z řady jednání o procesu přestavby, hlavně ze závěrů XVII. Sjezdu KSČ a z usnesení X. celostátního sjezdu JZD, schválených Zásad přestavby hospodářského mechanismu ČSSR a usnesení ÚV KSČ na 7. zasedání r. 1987 o komplexní přestavbě hospodářského mechanismu (Vysokaj 1989: 30ff.). Vládní vyhlášení už reagovala na problémy tvorby cen, tedy hlavně na podhodnocení nákladů a jejich dotace. Ceny se měly začít nastavovat na základě skutečných nákladů a měly se „programově“ přibližovat k „*cenám světového trhu, aby byl vytvořen tlak na dosažení světové produktivity práce.*“ Vedle větší flexibility cen se proto začaly uvolňovat i podmínky pro zahraniční obchod.<sup>67</sup> Přestavba

---

<sup>65</sup> Družstva byla řízena strukturou nadpodnikových řídicích orgánů: vláda ČSSR a vlády ČSR a SSR, MZVž jako nejvyšší orgány moci, na střední úrovni KZS a OZS (Laitner 1985: 66–68).

<sup>66</sup> Terminologicky je v této práci třeba rozlišovat mezi členstvím v TSS a „členstvím“ v družstvu. V teorii TSS představují členové jednotky organizace, které komunikují očekávaným způsobem a tím potvrzují příslušnost k organizaci. Členství v socialistickém družstvu znamená právní ustanovení vztahu pracovníka s družstvem, které vznikalo při vstupu do družstva a poskytovalo určitá práva a ukládalo závazky. K tomu Burešová (2002: 223–225) uvádí, že členové družstva se ale vzhledem podmínkám řízení cítili jako zaměstnanci, a nikoliv jako družstevníci V tomto smyslu si liší socialistické družstevníci od družstevní samosprávy jako organizačního principu.

<sup>67</sup> Zemědělské noviny, vyd. 9. 4. 1987, č. 83, „Přestavba a cenový systém.“



cenového systému nicméně stále nastavovala parametrické prostředí<sup>68</sup> pro samofinancování, tedy pro ocenění výrobních faktorů a stejnou míru zisku.<sup>69</sup>

Primární funkce družstev spočívala v zemědělské výrobě, protože na ni v rámci zemědělsko-potravinářského komplexu navazovala potravinářská výroba. Třebaže si družstva mohla vytvářet zisk pro vlastní investice a potřeby, motivace k výkonnosti nemohla vycházet z tržně utvářených cen (viz níže), ale z celospolečenského zájmu o produkci. Tento předpoklad nefungoval a zemědělský sektor vykazoval řadu ekonomických problémů. V 80. letech se ovšem stále více apelovalo na soběstačnost družstev, která měla vycházet z „*iniciativní a usměrňující funkce potravinářského průmyslu a nikoliv (z) administrativních metod*“ (Leitner 1985: 35). Tedy jinými slovy, družstva mělo motivovat plnění plánů podle potřeb odběratelského potravinářského sektoru, a nikoliv pouhé vykazování povinné produkce. Proto se na základě zdokonalené soustavy plánovitého řízení začaly uvolňovat podmínky. Na 4. a 11. sjezdu ÚV KSČ bylo vyhlášeno, že se družstvům sníží počet vypisovaných úkolů a dostanou větší prostor pro hmotnou odpovědnost a zainteresovanost na naplňování potřeb potravinářského průmyslu. Dále se družstva měla přestat spoléhat na dotace a měla si vytvářet vlastní zdroje k produkci. Toho se mělo dosáhnout spojováním (integrací) družstev, kdy velká družstva měla za poplatek rozvíjet provozy slabších. Tím se akceptovala diferencovanost ve výkonnosti a snižuje se apel na nivelizaci družstev (srov. Laitner 1985: 36), k níž se v tuzemském hospodářství přispívalo pomocí dotací slabým družstvům.

Družstva sice měla podmínky k soběstačnosti, ale musela se stejně jako státní podniky řídit stanovenými okruhy zemědělských výrobků s pevnými cenami. V důsledku tlaku na nízké ceny potravin však tyto prodejní ceny nemohly pokrýt náklady, takže výroba byla ve skutečnosti ztrátová (srov. Šilar 1990). Cena totiž byla „*společenským uznáním práce výrobců (...) Při tvorbě se cena nepřihlíží k individuálním nákladům podniku, ale ke společensky nutným nákladům na výrobu.*“ Pokud však výrobce dokázal produkovat za nižší výrobní náklady na práci např. díky racionalizačním opatřením, byl v ekonomické výhodě (Laitner 1985: 60). Zisk družstev rovněž mohl vycházet z prodeje přebytků ze zemědělské produkce po splnění plánu a z prodeje výrobků z přidružené výroby (viz níže). K tomu mohla družstva uzavírat kooperace s jinými družstvy a za předpokladu devizového samofinancování obchodovat se zahraničím (srov. Průcha 2009: 753).

---

<sup>68</sup> K parametrickému prostředí ekonomiky viz Mlčoch 1990.

<sup>69</sup> Zemědělská ekonomika, vyd. 28. 1. 1988, č. 2, „Přestavba nákupních a velkoobchodních cen v zemědělsko-potravinářském komplexu“, s. 3.

Formální podmínky družstev se však lišily podle přírodních podmínek a podle výkonnosti. U družstev hospodařících v horších podmínkách se předpokládaly vyšší výrobní náklady, takže jim byly poskytovány tzv. diferenciální příplatky (v podstatě dotace – aut.). Naopak družstva hospodařící v lepších podmínkách měla stanovenou vyšší zemědělskou daň (Leitner 1985: 61, srov. Šilar 1990). Rozdíly byly také v odvodu daní. Daň z pozemků byla diferencovaná opět podle přírodních podmínek, daň na zisku byla stanovena v závislosti na míře rentability a progresivní zdanění neplatila družstva s rentabilitou do 5% daně, pokud to dosáhlo nad 5 %, tak platila podle míry daňové rentability (Laitner 1985: 63). Předpokládalo se, že tento způsob zdanění je nastaven tak, aby „*ani u nejlépe hospodařících podniků nebyl potlačen zájem o další růst výroby (...) podniky, které v obdobných podmínkách hospodaří lépe, budou i nadále disponovat většími finančními zdroji, které jim umožní lépe uspokojovat nejen potřeby rozvoje podniku, ale i společné a osobní potřeby pracovníků*“ (Leitner 1985: 64).

### 3.2.3 Přidružená výroba

Od 60. let mohla družstva podle zákona 144/1960 a na základě souhlasu nadřazených orgánů provozovat přidruženou výrobu (dále „PV“, pokud nebude třeba celé znění) jako doplňující zemědělskou výrobu. PV měla mít jen podpůrnou funkci a mohla tvořit jen omezený objem produkce, a to se rigidně kontrolovalo až do 1. pol. 80. let. Prostřednictvím PV se měla řešit sezónní zaměstnanost pracovníků v zemědělství, měly se zajišťovat služby pro venkovské obyvatele a rovněž prostředky pro zemědělskou výrobu, které nebyly schopné dodat státní podniky (Laitner 1985: 36). Podle 12 zák. č. 122/75 Sb. totiž hlavním předmětem činnosti JZD byla zemědělská velkovýroba a k této činnosti nebylo třeba mít povolení. Naopak v případě PV muselo být její provozování v souladu s podmínkami dle § 13 zák. č. 122/75 Sb. PV se rozumí „*činnost provozovaná pro jiné organizace a občany, která není bezprostředně zaměřená na pomoc zemědělské velkovýrobě, avšak přispívá k celoročnímu zaměstnání členů družstva, lepšímu využití výrobních prostředků nebo vlastních i místních materiálových zdrojů, jakož i k zabezpečení společensky prospěšné výroby a služeb.*“ Provozování PV muselo být povoleno ONV po schválení OZS, státními orgány pak bylo kontrolováno financování, tvorby cen a personální obsazenost (počet pracovníků nesměl přesáhnout vymezený rozsah PV – aut.).<sup>70</sup>

<sup>70</sup> Archív SOKA Zlín, f. ONV Zlín 1977–1987, prac. č. 206.1.1, Korespondence k přidružené výrobě / „Zásady postupu při povolování a uskutečňování PV JZD“, s. 6-7.

Politicky bylo argumentováno omezení PV jako „usměrňování v souladu s jejím posláním“ (uvoz. aut.).<sup>71</sup> Do 1. pol. 80. let se pravidla PV řídila podle ustanovení vlády ČSSR č. 106/1977 a vlády ČSR č. 185/1977 o „povolování přidružené výroby a uskutečňování přidružené výroby.“ Vyhlášení byla potvrzena na 13. zasedání ÚV KSČ z března 1979 i 11. zasedání z října 1984, která zdůraznily rozvoj PV v „souladu s potřebami zemědělství.“ Nicméně se ukazovalo, že produkce PV byla často zaměřená mimo resort zemědělství, přičemž výkony z ní stoupaly a zvyšoval se její podíl na zisku. PV totiž v podstatě umožňovala tržní postupy a její ziskovost závisela na efektivitě řízení a odborném potenciálu pracovníků (srov. Laitner 1985: 37-38). Výkonnost v PV v družstvech se proto výrazně odlišovala. Na výrobky se totiž nevztahovaly pevné ceny zemědělské výroby (srov. Šilar 1990; Laitner 1985: 60–61), takže se mohly pohybovat a ani nespádaly do objemu povinných dávek jako zemědělské výrobky. Proto platilo, že čím byly nižší náklady na výrobu, tím vyšší byl zisk družstva, který po zdanění zůstal k dispozici družstvům. Některé činnosti z PV měly rovněž potenciál uplatnit se na zahraničních trzích, např. bylo možné se zapojit do výrobních kooperací (viz níže). Význam PV v tuzemském hospodářství tím ale narůstal (srov. Nevrtal 1987: 31–32) a nový družstevní zákon vyhlášený v r. 1988 už nastavoval volnější podmínky pro její provozování.

### *3.2.4 Vědecko-technický rozvoj*

Faktorem prosperity družstev v rámci tzv. intenzifikace zemědělství se mělo stát uplatňování vědeckotechnických (dále „VT“, pokud nebude třeba celé znění) prostředků. VT rozvoj v 70. a 80 letech probíhal v linii tzv. etapových úkolů VT rozvoje formulovaných na XIV. sjezdu a rozpracovaných na plénu ÚV KSČ z r. 1974, přičemž v dalších letech docházelo jen k realizačním úpravám a konkretizacím. Šlo o jednotný systém řízení VT rozvoje, který se plánoval v souladu s jednotnou politikou řízení VT rozvoje s programy v SSSR (Slabý 1985: 11). Tato politika byla nastavena se záměrem „komplexní socialistické racionalizace“, to znamená komplexní nastavení opatření pro zavádění VT prostředků do praxe v celém národním hospodářství (Slabý 1987: 85ff.). Na období 80. let byly etapové úkoly nastaveny hlavně na 4. zasedání ÚV KSČ v r. 1981 a na 11. zasedání ÚV KSČ v r. 1984. Podle vyhlášení na 8. zasedání ÚV KSČ (r. 1983) k urychlenému VT rozvoji se především zdůrazňovaly požadavky na orientaci na prioritní úkoly rozvoje společnosti, co nejúžší sepětí všech účastníků realizace VT

---

<sup>71</sup> Specifické slova a slovní spojení převzaté z původních zdrojů jsou v disertační práci uvedena v uvozovkách bez zvýraznění v kurzívě.

rozvoje, zdokonalení řízení VT procesů, prohloubení integrace vědy na mezinárodní úrovni, urychlené osvojování poznatků světové vědy atd. (Slabý 1987: 11–12). Na léta 1986-1990 byly v státním plánu VT rozvoje vytipovány a konkretizovány hlavní oblasti na 8. pětiletku, a to v souladu s Komplexním programem vědecko-technického pokroku členských zemí RVHP (z r. 1985). Gestory komplexních státních cílových programů byla ministerstva (Průcha 2009: 731–732).

Úroveň VT rozvoje však byla v tuzemském hospodářství nízká. Jak to shrnul Průcha, vlastní výzkum byl málo účinný, což souviselo s mezinárodní a vnitropodnikovou situací. Existovala omezení inovačních zdrojů z mezinárodní dělby práce, z nákupu licencí, přístrojů a vědecké literatury. Mnohé technologie nebylo možné dovážet z důvodu embarga, jiné dovozy nebyly kompletní a technická úroveň přístrojů ze zemí RVHP nebyla vysoká. Ztráty vznikaly také únikem mozků. Jednotná státní VT politika v rámci zemí RVHP, jež měla být cestou z hospodářských potíží, byla postižena dezintegrací spolupráce a VT vývoj probíhal odděleně. Tento projekt však selhal kvůli neschopnosti spolupráce mezi zeměmi RVHP, nenáročnému vnitřnímu trhu, širokému zaměření výzkumu a omezení dovozu pokročilých technologií. V případě elektronizace a automatizace zde bylo zpoždění 15-20 let za světovým vývojem (Průcha 2009: 728, 731–732).

V návaznosti na jednotnou politiku VT rozvoje v rámci zemí RVHP byly VT prostředky do tuzemského zemědělství zaváděny jako jeden z rozhodujících úkolů vyhlášených v Dlouhodobém programu rozvoje zemědělství a ostatních odvětví zabezpečujících výživu lidu. V praxi se mělo využívat výsledků VT rozvoje k „intenzifikačním, inovačním a racionalizačním vstupům“ a apelovalo se na „urychlené využití“ VT výsledků. Z toho vycházely koncepce a dílčí programy, které specifikovaly zadání pro řešení v konkrétních odvětvích v zemědělsko-průmyslovém komplexu. Byly sem zahrnuty také koncepce pro mikroelektroniky a biotechnologie (ústřední obory v předkládané práci – aut.). V oblasti mikroelektroniky se vymezyly hlavní směry elektronizace odvětví zemědělství a výživy v období 8. pětiletky (bod c), které byly zpracovány pro FMEP. V r. 1984 byl schválen Program elektronizace ZPoK<sup>72</sup>, který byl zaměřen na rozvoj počítačových systémů pro operativní řízení zemědělských činností (Slabý 1985: 63–65). Další opatření vycházela z tzv. komplexního návrhu na využití výpočetní techniky a ASŘ na jednotlivých stupních řízení zemědělství a potravinářského průmyslu (bod d) pro Federální ministerstvo zemědělství a výživy, tedy jak pro ČSR, tak pro SSR (dále „MZVŽ“, pokud nebude třeba uvést celý název). Počítače měly být zaváděny pro prvotní sběr

---

<sup>72</sup> Tj. Zemědělsko-průmyslový komplex.

a zpracování dat. Byly řešeny dva směry: jednak automatizované systémy jako univerzální stavebnicové systémy s využitím integrálních obvodů v zemědělství a jednak problematika řízení výrobně technologických a rozhodovacích procesů v provozu.

Koncepce pro biotechnologie byla vytvořena v rámci programu rozvoje a využití biotechnologií v ČSSR do roku 1995 (Slabý 1985: 65–66). Biotechnologie v živočišné výrobě byly řešeny v rámci cyklu výzkum – výroba na Úseku intenzifikace živočišné výroby. Jedním z úkolů byla „*optimalizace genofondu hospodářských zvířat s ohledem na směry rozvoje živočišné výroby*“ (Slabý 1985: 68).

Oproti východiskům a plánovaným předpokladům „urychleného zavádění VT prostředků do praxe“ se však objevila při skutečné aplikaci řada problémů, které zavádění VT prostředků do zemědělství brzdily (Laitner 1985: 34). Vedle již zmíněné nízké úrovně VT prostředků a komplikovaným podmínkám pro nákup zahraničních technologií, to bylo selhávání jednotlivých článků ve struktuře centralizovaného řízení. A důsledkem toho byla špatná koordinace, plánování, regulace, kontrola převodu výsledků VT do praxe a nenávaznost transferových organizací v předvýrobní a výrobní sféře, takže dodávky nových technologií selhávaly. Družstva proto měla jen omezené možnosti, mimo ta, která byla zapojena do ověřování a testování. V tomto případě družstva vystupovala jako „*realizační partner vědecko-technického rozvoje a znalec detailu v daných konkrétních podmínkách*“ (Slabý 1985: 108; srov. Laitner 1985: 34). Dalším slabým místem byla „roztříštěnost v dělbě práce“, tedy VT prostředky nebyly zaváděny systematicky a také docházelo k „nezdravé soutěži v rozmístování rozvojových investic.“ Slabinou bylo rovněž nesystematické řízení v návaznosti na mezinárodní VT rozvoj (Slabý 1985: 109). Jinými slovy VT rozvoj v tuzemském hospodářství nestačil udržet krok s VT rozvojem ve světě.

Státní projekty VT rozvoje v zemědělství byly založeny na cyklu výzkum – vývoj – výroba a pro realizaci tohoto cyklu vznikala vědecko-výrobní sdružení. Ústředními programy těchto sdružení byly biotechnologie a automatizace řízení technologických procesů v zemědělství. V živočišné výrobě pro oblast biotechnologií bylo v SSR<sup>73</sup> založeno Vědecko-výzkumné sdružení pro plemenitbu a šlechtění hospodářských zvířat SSR a mezi členské organizace patřil i Vědecko-výzkumný ústav živočišné výroby Nitra (dále jen „VÚŽV Nitra“, pokud nebude třeba uvést celý název). Jeho úkolem bylo zabezpečovat plánovitý a vědecky zdůvodněný rozvoj chovu skotu hospodářských zvířat v SSR a dále propracovat šlechtitelské a hybridizační programy a jejich šlechtitelsko-plemenářské zabezpečení (Slabý 1985: 129–131). Dále mělo

---

<sup>73</sup> Tj. Slovenská socialistická republika.

být vytvořeno Vědeckovýzkumné sdružení pro řešení automatizace řízení technologických procesů v zemědělském podniku. Do příprav bylo zahrnuto i JZD Mír Práče<sup>74</sup>, které bylo navrženo jako hlavní koordinační pracoviště. V tomto případě byla cílem automatizace řízení technologických procesů a racionální dělba v rámci sdružení, a to tak, že bude zavedena spolupráce s dalšími organizacemi, technické řešení automatizace bude řešeno v souladu se součástkovou základnou<sup>75</sup> Federálního ministerstva elektrotechnického průmyslu (dále „FMEP“, pokud nebude třeba uvést celý název) a budou zabezpečovány hmotné podmínky pro realizační výstupy. Předmětem činnosti bylo řízení technologických procesů a rozvoj technologických prostředků, sběr, přenos a zpracování informací, realizace automatizovaného řídicího pracoviště, zpracování matematických a softwarových modelů pro řízení výroby a správa dat (Slabý 1985: 137–138).

### *3.2.5 Zahraniční obchod se státy Západu*

Problematickou oblastí v tuzemském hospodářství byl zahraniční obchod s kapitalistickými nebo obecněji řečeno s nesocialistickými státy. Družstva sice mohla obchodovat s těmito zeměmi, ale musela si opatřit devizové prostředky. To znamenalo, že mohla vyvážet přebytky z nezemědělské a zemědělské výroby a za ty získat devize na nákup potřebných prostředků. Kvůli nekonvertibilitě měny ale byly ceny dovozu vyšší než ceny vývozu, takže zboží bylo možné dovážet jenom v menším množství a za vysokou cenu. Naopak byl problém se uplatnit na západních trzích, neboť proti konkurenci, která postupně nabízela levnější, a přitom kvalitní produkci, nemělo tuzemské zboží za vysokou cenu velké šance na prosazení. Podniky proto musely pro export vyrábět kvalitní zboží, ale prodávaly je pod výrobní cenou (Průcha 2009: 672, 688).

Jednou z možností zahraničního obchodu byl obchod se licencemi.<sup>76</sup> Tímto způsobem bylo možné ušetřit peníze za vlastní výzkum a výrobky exportovat. Ovšem zásadním problémem bylo to, že na nákup licencí chyběly devizy a z toho důvodu byla licenční výroba na dovoz technologií a materiálů opět náročná. Podniky z uvedených důvodů nestimuloval nízký podíl na inkasu z vývozu a odrazovaly je rovněž složité administrativní procesy (Průcha 2009: 278,

---

<sup>74</sup> To mělo být také zodpovědné za řešení podle předmětu spolupráce a jeho finanční zabezpečení (Slabý 1985: 137).

<sup>75</sup> Jinými slovy, podle dostupnosti materiálních prostředků na tuzemském obchodu.

<sup>76</sup> Licence probíhaly v pasivní a aktivní formě. Pasivní licence představovaly nákup zahraničních technologií, naopak aktivní licence znamenaly prodej tuzemských technologií do zahraničí (Slabý 1985: 158–159).

srov. Portyrych 1988: 6). Nicméně vzhledem k technologické stagnaci a omezenému kontaktu se zahraničím to byla jedna z možných cest, jak získat vysoce kvalitní technologie. Významnou úlohu v tomto procesu plnil Ústav VT informací pro zemědělství, který shromažďoval informace, náměty o zahraničních inovacích a prováděl patentové rešerše.

Zvláštní formou zahraničního obchodu byly vazbové obchody, uskutečňované nefinančně, vývozem zemědělských a nezemědělských přebytků. Pro družstva to ovšem nebylo snadné, neboť o zemědělské výrobky nebyl na západním trhu zájem a výrobky nezemědělské musely být jednak konkurenčně schopné obstát v porovnání s produkty západních firem a jednak se družstva musela zavázat k dlouhodobé výrobě takových výrobků (Portyrych 1988: 6). Další možností byly výrobní specializace a výrobní kooperace podle zákona 42/1980<sup>77</sup>, avšak to si mohly dovolit pouze „*ekonomicky a výrobně silné podniky s kádrem vyspělých řídicích pracovníků*“ (tamtéž, s. 6). V r. 1988 byl kooperační zahraniční obchod zakotven v zákonu 173/1988.<sup>78</sup>

Jak bylo naznačeno, jednou z bariér zahraničního obchodu v tuzemském hospodářství byla byrokratizace administrativních postupů. Zahraniční obchod totiž zprostředkovávaly podniky zahraničního obchodu (dále „PZO“). V zemědělství se jednalo o organizace Zempo (založené r. 1984) patřící pod Zemědělské zásobování a nákupy (podobný podnik byl na Slovensku). Tyto podniky zdržovaly jednání, nebyly pružné a chyběla ochota reagovat na požadavky družstev při realizaci zahraničního obchodu. PZO sice byly centralizovaně řízeny PZO Koospol, který se snažil o vytvoření pružnějších podmínek, avšak neměl k tomu dostatečné pravomoci. Některá velká družstva, jako JZD Slušovice nebo JZD Hustopeče, ale vstupovala do přímých vztahů již s PZO Koospol, se kterým byla spolupráce efektivní. Ovšem byrokratizace byla jen jedním problémem zahraničního obchodu. Druhým problémem byla nízká kvalita produkce, se kterou se tuzemská družstva neměla šanci na zahraničních trzích uplatnit.<sup>79</sup>

»Shrnutí« Prostředí JZD Slušovice lze z hlediska celkových hospodářských podmínek vymezit několika právními, politickými a ekonomickými iritacemi (viz příloha 2). Byly to jednak iritace celkového hospodářství: stav hospodářství, zahraniční vztahy se státy RVHP a Západem, úroveň tuzemského hospodářství v porovnání se západními trhy, hospodářské reformy a

---

<sup>77</sup> Zákon 42/1980 O hospodářských stycích se zahraničím, § 23. Sbíрка zákonů ČSSR, vyd. 10. 4. 1 částka 12, s. 194–195.

<sup>78</sup> Zákon č. 173/1988 Sb, Zákon o podniku se zahraniční majetkovou účastí [online]. AION CS [cit. 25. 4. 2020]. Dostupné: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1988-173>.

<sup>79</sup> Zemědělec – příloha Zemědělských novin, vyd. 5. 1. 1988, č. 1, „Koospol, Zempo a přebytky na vývoj“, s. 1,4.

přestavba. Jednak iritace zemědělství: stav zemědělství a jeho pozice v tuzemském hospodářství, právní ustanovení družstev, politická funkce družstev, ekonomické podmínky pro jejich řízení, apel na soběstačnost a samostatnost, nastavení cen a podmínky pro řízení slabých a silných družstev, součinnost zemědělské výroby a PV, VT rozvoj a jeho politický význam v zemědělství a konečně zahraniční obchod, jeho možnosti a problémy.

Následující dvě kapitoly ukazují, jak JZD Slušovice komplexitu prostředí redukovalo, to znamená, jak překládalo uvedené iritace v kódech práva, politiky a ekonomiky do komunikací v kódu zisku. Jde o sebepozorování družstva v jeho komunikacích organizační strategie, které byly výchozí pro komunikace chovu mléčného skotu a komunikace produkce počítačů TNS.



## 4 Sebereference JZD Slušovice v tuzemském hospodářství

### 4.1 Pozice družstva

JZD Slušovice vzniklo v r. 1952, ale častěji je uváděn počátek jeho rozvoje, rok 1963, kdy nastoupil F. Čuba na post předsedy družstva (Čuba, Divila 1989: 12–13ff.; Vácha 1988: 16–18), a vedl je až do zlomového r. 1989 (respektive až do jeho rozpadu v r. 1991). Družstvo za celou tuto dobu prošlo výraznými změnami. Postupně se sloučilo s 16 družstvy v okolních vesnicích<sup>80</sup>, čímž se rozloha hospodaření na zemědělské půdě rozšířila z původních 106 ha (r. 1956) na asi 5 200 ha v r. 1988 (Vácha 1988: 17) a družstvo tak patřilo k největším v republice (Čuba, Divila 1989: 9, 11–12).

Výrazně narůstala výkonnost družstva, jak ukazuje přehled výkonů od r. 1958 do r. 1988. (viz tab. 1). Vácha uvádí, že jestliže v r. 1961 činila hrubá zemědělská produkce na 1 ha zem. půdy 4 951 Kčs, v r. 1985 už dosáhla 36 537 Kčs/ha. Srovnává také situaci s hrubou zemědělskou produkcí v ČSSR v r. 1983, která činila 18 092 Kčs/ha, což bylo oproti JZD Slušovice skoro o polovinu méně (Vácha 1988: 22). K r. 1988 dosáhly výkony v zemědělství výše 172 miliard a zisk 13 miliard, přičemž podíl JZD Slušovice na tom byl až 4,5 % (Nc 89/33-1). Trnka porovnává k r. 1989 stav hospodaření zemědělské výroby v ČSSR s výkonností 18 905 Kčs/ha a družstva, dosahující výkonnost 44 060 Kčs/ha. Produktivita práce v průmyslu v České republice v r. 1989 dosáhla 322 000 Kčs, ale v družstvu to bylo až 838 000 Kčs (Trnka 1998: 112). Zlínsko, tj. tehdejší Gottwaldovsko, mělo díky JZD Slušovice a jeho využíváním „špičkových výsledků vědy“ vyšší hektarové výnosy a užítkovost zvířat než některé bohatší okresy na Hané (tamtéž, s. 75). A jak bývá zdůrazňováno, JZD Slušovice se rozvíjelo i přesto, že hospodařilo v poměrně neúrodných podmínkách (srov. tamtéž, s. 25; Beranová, Kubačák 2011: 407).

---

<sup>80</sup> Kronika města Slušovice uvádí k r. 1988 celkovou rozlohu hospodaření (zem. půdy) 5 130 ha. Cit. Archiv SOKA Zlín, Kronika města Slušovice 1988, s. 6.

Tab. 1 – Výkony, zisk a produktivita práce v JZD AK Slušovice v období 1958-1988.

Rok	Výkony v tisících Kčs	Zisk v tisících Kčs	Produktivita práce z výkonů v Kčs
1958	26 000	-	21 000
1968	60 000	9 218	38 685
1978	626 927	68 118	280 253
1988	5 054 795	656 707	796 658

Zdroj: Naše cesta (Nc 89/33-1), úprava aut.

»Přestavba a podnikání« Řízení JZD Slušovice bylo spojováno s principy podnikání (Trnka 1998: 33ff.). Proklamace podnikání se objevovala jak na stránkách Naší cesty, tak v publikacích slušovických autorů. V jazyku družstva však šlo o podnikání neboli podnikavost v podmínkách socialistického hospodářství: „*Podnikat' (to znamenalo a znamená) aktivně se věnovat hospodářské činnosti (...) rozvíjet všechny podnikatelské činnosti, které vedou k optimálnímu plnění všech hlavních úkolů socialistického podniku v daném období i v budoucnu*“ (Čuba, Divila 1989: 24, uvoz. v orig.). V tomto směru je podle autorů pojem podnikání zastřen předsudky, a právě družstvo se snaží vrátit jeho nezastřený obsah, a to nejen slovem, ale i svou činností (tamtéž, s. 21–22).

Příležitostí pro „renesanci podnikání“ bylo období přestavby, neboť jak dále autoři tvrdí, podnikavost podmiňuje účinnost nového hospodářského systému. V tomto smyslu přestavba znamená přechod „*sice ke složitějším, ale účinnějším metodám a nástrojům řízení (...) přechod od plánů, které jsou direktivním úkolem, k plánům, které budou pro podniky zakázkou.*“ Přestavba se totiž jevila jako příležitost k překonávání překážek pro rozvoj podnikavosti, přesněji k odstraňování administrativních bariér, větší samostatnost rozhodování a s tím spojeného neomezujícího rozšiřování PV (tamtéž, s. 22). V tomto období se konečně potvrzuje „neprávem kritizovaná“ strategie JZD Slušovice, že družstva nemusí produkovat jenom zemědělskou výrobu, ale i PV, což nakonec napomáhá rozvoji zemědělství. Tím mohou padnout dlouholeté diskuse o postavení a zaměření družstev a omezování PV (Nc 89/33-1).

»Diverzifikovaná výroba a struktura« Družstvo bylo součástí zemědělsko-průmyslového komplexu (Slabý 1988) a stejně jako v jiných družstvech se zde rozvíjela integrovaná výrobní činnost. Vytvářely se výrobní komplexy diverzifikovaných zemědělských i nezemědělských

oborů (Vácha 1988: 31–32), přičemž ústřední byla zemědělská činnost a ostatní výrobní činnosti měly být doplňující.

V návaznosti na diverzifikaci výroby se utvářela poměrně komplexní struktura. Jak vysvětluje Čuba a Divila, struktura se formovala podle dvou základních kritérií: jednak podle diverzifikace výroby, to znamená podle domén jednotlivých výrobních odvětví, jednak podle funkce, na domény dovedností a znalostí ve výzkumu, projekci, výroby a odbytu. Struktura se vyvíjela jako komplex decentralizovaných organizačních jednotek, které byly řízeny centrálně. To byl model vycházející ze „světové praxe“ ve vyspělých zemích, ve které výrazného úspěchu dosahovaly malé firmy s vysoce efektivní malosériovou výrobou, založenou na rovnici rentability a kvality výroby (tamtéž, s. 35–36). Postupně se struktura pracovišť rozvětvovala, avšak při zachování úzkého vztahu k centrálnímu vedení, jak ukazuje porovnání struktur z r. 1984 a z r. 1989 (viz příloha 4a a 4b), ale vznikaly pobočky i po celé republice. V 80. letech se už struktura dělila do tzv. mikrostruktur podle výrobních odvětví<sup>81</sup>, které tvořily dílčí jednotky: závody, provozy a pracoviště (tamtéž, s. 94–95).

»Politická funkce« V tuzemském zemědělství měla družstva plnit nejen výrobní, ale i funkci. Činnost družstva byla proto argumentována v souladu s naplňováním hospodářských cílů ÚV KSČ jako nejvyšší státní autoritou (srov. Čuba a Divila, 1989: 24; Nc 82/21-1; Nc 87/05-1). Politická důležitost družstva se potvrzovala s rostoucí podporou ze strany politických představitelů (Nc 83/05-1) a s přibývajícím množstvím významných politických delegací<sup>82</sup> nejen ze zemí RVHP a Kuby<sup>83</sup>, ale také zemí západních<sup>84</sup>, asijských (Nc 86/43-1) nebo afrických (Nc 88/36-2).

Družstvo taktéž organizovalo aktivní politickou činnost formou stranických organizací a socialistického svazu mládeže (SSM), bylo i zakládajícím členem Svazu družstevních rolníků (Vácha 1988, kap. III). Politická činnost jako v jiných družstvech byla propojena s pracovní činností a apel na výkonnost byl nezbytnou součástí politických prohlášení a zpráv o politické činnosti (Nc 85/06-1; Nc 86/87-1). Členové SSM se aktivně účastnily odborných soutěží, zaměřených na inovace a výzkum (Nc 87/21-1).

---

<sup>81</sup> Mikrostruktury byly specifické organizační jednotky JZD Slušovice, které tvořily tzv. podnikatelské komplexy. J. Vácha je přibližuje divizím ve výrobních korporacích (Vácha 1988: 55, 57). Čuba a Divila se proti tomu vyhrávají, protože mikrostruktury svou velikostí tomuto srovnání neodpovídají. Nicméně název používají vzhledem k tomu, že ale už však to tak vžilo (Čuba, Divila 1989: 96).

<sup>82</sup> Archiv SOKA Zlín, Kronika města Slušovice 1987, s. 63.

<sup>83</sup> Archiv SOKA Zlín, Kronika města Slušovice 1986, s. 40.

<sup>84</sup> Archiv SOKA Zlín, Kronika města Slušovice 1988, s. 65.

Na druhou stranu družstvo kritizovalo centrálně řízené podmínky hospodářství.<sup>85</sup> Bylo to především kvůli omezování samostatnosti družstev a přidělovému systému, ve kterém byla dotována slabá družstva (Čuba, Divila 1989: 28; Nc 84/37-1; Nc 86/07-1), cenové tvorbě, umožňující nízký zisk (Čuba, Divila 1989: 31; Nc 89/20-1), omezeným podmínkám zahraničního obchodu (Čuba, Divila 1989: 60; Nc 88/32-1), byrokracií administrativního řízení<sup>86</sup> (Čuba, Divila 1989: 52), omezování PV (Čuba, Divila 1989: 30; Nc 89/33-1) a nefunkčním dodavatelsko-odběratelským vztahům, nízké kvalitě a dostupnosti zboží<sup>87</sup> (Čuba, Divila 1989: 52, 57; Nc 89/40-1).

## 4.2 Faktory prosperity

Způsoby hospodaření JZD Slušovice a s tím spojený rozvoj byly zásadně ovlivněny několika faktory. Předně to byla družstevní forma hospodaření, která ustanovila jiné podmínky pro hospodaření, než jaké měly státní podniky a statky. Družstevní forma poskytovala optimální prostor pro působení dalších faktorů (Čuba, Divila 1989: 14–18). Byly to faktory: kvalitní personální obsazení, PV, aplikace kvalitních VT prostředků, import kvalitních výrobních prostředků z vyspělých zemí na Západě.

*»Družstevní hospodaření«* Družstevní vlastnictví umožňovalo v tuzemském hospodářství dosahovat zisk, relativně samostatně se rozhodovat a produkovat PV (srov. Vácha, 1988: 145).

Nový zákon č. 90/1988 Sb. o družstevním hospodaření znamenal pro družstvo významné právní ukotvení podmínek podnikatelské činnosti (Čuba, Divila 1989: 30). Družstvo zákon komunikovalo jako rozšíření pravomoci a samostatnosti družstev, hlavně šlo o samostatné rozhodování v určování nákupu a obchodu či v použití pracovních sil. Nový zákon také mimo jiné podporoval účelnější zapojení do zemědělsko-potravinářského komplexu s ohledem na zhodnocení primární zemědělské produkce ve výrobě finálních produktů, podporoval kombinaci zemědělské a PV výroby, disponování vlastními prostředky na rozvoj a uvolňoval podmínky pro zahraniční obchod. Současně nové právní úpravy přebíraly a rozvíjely „osvědčené principy družstevnictví“, určující pro tuzemské hospodářství: dobrovolnost,

---

<sup>85</sup> Archiv SOkA Zlín, f. JZD AK Slušovice, inv. 27, Návrhy na vytvoření JZD AK Slušovice 1979–1984 / „Návrh na vytvoření agrokombinátu r. 1979“, s. 13.

<sup>86</sup> Tamtéž, s. 13.

<sup>87</sup> Archiv SOkA Zlín, f. OV KSČ Gottwaldov, inv. 55, Zápisy z chůze pléna 1985, fol. 48-49.

samostatnost, odpovědnost vůči členům, tedy družstevní demokracii. Stále však trvala povinnost družstev dodržovat plán a platilo právo státu kontrolovat výrobu a zasahovat v případě nepřiměřené činnosti (Nc 87/36-1). Pro družstvo ale bylo hlavně podstatné, že se rozšiřoval prostor pro rozvoj doposud omezenou nezemědělskou výroby (Nc 87/40-3). V kontextu realizace přestavby pak bylo zdůrazňováno, aby se nově ustanovily pravidla pro odvody, daně a tvorbu cen, nastavily se podmínky pro hmotnou zainteresovanost každého družstva a zisk po zaplacení povinných plateb, které se mohly využít na investice do VT prostředků a mezd (Nc 88/22-1).

»Personální řízení« Faktor personálního řízení, respektive pracovní výkonnosti byla základem pro rozvoj všech procesů družstva. Personální řízení bylo založeno na předpokladu efektivního využívání schopností lidí podávat při dostatečné motivaci vysoké výkony (Čuba, Divila 1989, kap. 3; Vácha, kap. 4, Trnka 1998: 31–52).<sup>88</sup> Byl zde zaveden přísný, ale progresivní vnitropodnikový systém řízení, založený na decentralizovaném řízení, „zainteresovanosti“ na plnění úkolu a odpovědnosti na svěřeném úseku. Ústředním kritériem výběru pracovníků byla kvalifikace, zkušenosti a schopnosti a podle toho byly také obsazováni na pracovní pozice. Pracovníci nebyli hodnoceni jen podle politické aktivity a počtu vykázaných hodin, ale především podle reálných pracovních výkonů. Platy pracovníků byly také ve srovnání se mzdami v jiných družstvech nebo státních podnicích vyšší, neboť vysoká výkonnost ovlivňovala vysokou výkonnost družstva, podle níž se odvíjela finanční a sociální podpora pracovníků.

Současně družstvo vytvářelo takové podmínky, které podněcovaly osobní realizaci a tvořivost, takže bylo atraktivní pro mnoho pracovníků,<sup>89</sup> kteří neměli možnost uplatnit své schopnosti a zkušenosti jinde, ať z politických důvodů nebo kvůli demotivaci z pracovních podmínek v jiných družstvech, státních podnicích nebo státních institucích. Lidé za těchto podmínek byli stimulováni, v jazyku družstva „aktivizováni“ k vysokým výkonům a kreativitě, a to jak k manuální, tak k administrativní, obchodní, technické práci nebo tvořivé práci. Vedle toho družstvo nastavilo pro pracovníky a jejich rodinné příslušníky rozsáhlý a štedrý sociální program. Lidé a jejich pracovní potenciál se stávali díky aktivizaci efektivním pracovním prostředkem pro vysokou pracovní výkonnost ve výrobě, dosažení vysoké kvality produkce,

---

<sup>88</sup> K tomu viz studie Šerá (2019).

<sup>89</sup> K r. 1988 pracovalo v družstvu: 4 760 pracovníků (3 600 trvale činných), z toho 1000 absolventů středních škol, 420 absolventů vysokých škol, 19 kandidátů věd a 2 docenti. Cit.: Archiv SOKA Zlín, Kronika města Slušovice, 1988, s. 6.

vedení administrativy a vyjednávání s úřady, zajištění poptávky ze strany družstva v podmínkách nedostatkového hospodářství, zajištění odbytu produktů a pro technické a jiné inovace.

»*Přidružená výroba*« Dalším faktorem prosperity byla PV, jejíž účelem v družstvu byla produkce prostředků jak pro vlastní výrobu, tak pro prodej. Byl to sektor nezemědělských výrob, který do jisté míry poskytoval volnější podmínky pro řízení a umožňoval rozvoj perspektivních oborů. PV v JZD Slušovice se postupně diverzifikovala do mnoha odvětví: biotechnologie, výroba plastů, výroba zemědělských hnojiv, stavební výroba, výroba zemědělských strojů, výpočetní technika atd. (Vácha 1988: 23ff.). Podíl PV na celkových výkonech JZD Slušovice byl vysoký, a to i přes omezování ze strany úřadů. Jak uvádí Portyrych, „*samotné JZD Slušovice má (...) takové výkony (v PV), že se jimi nemůže pochlubit žádný kraj v celé ČSSR*“ (Portyrych 1988: 5). Výsledky PV se pak projevovaly v rozvoji zemědělské výroby. Vácha uvádí, že mezi lety 1976–1986 se v JZD Slušovice zvýšila zemědělská výroba dvojnásobně, hrubá produkce ostatních odvětví šestkrát a v r. 1986 dosáhla 94 % jeho celkové hrubé produkce (Vácha 1988: 23–24). K r. 1988 JZD Slušovice zvýšilo za posledních 10 let zemědělskou produkci<sup>90</sup> o 84,2 %, zatímco v celé ČSSR, kde byla PV omezována, se zvýšila zemědělská produkce jen o 15,4 %. Nárůstem zemědělské výroby ovšem družstvo přesahovalo i takové státy jako byla NSR (19 %) (Nc 89/33-1). Právě vysoká výkonnost oborů PV a s tím související rozvoj zemědělských oborů v JZD Slušovice byly jeho argumentem vůči odpůrcům nadměrného podílu PV.

»*VT prostředky*« Vysoká výkonnost družstva souvisela se zaváděním VT poznatků „špičkové úrovně“ nebo „světové úrovně“, tj. s aplikací takových inovativních technologií nebo materiálů, které byly srovnatelné s těmi, jež byly používány ve vyspělých západních státech (v tomto smyslu dále používáno označení „špičkový“, pokud nebude třeba citovat jiný termín). Družstvo úzce spolupracovalo s výzkumnými organizacemi a vybudovalo si vlastní výzkumné střediska a laboratoře. Důležitou funkci plnilo informační středisko, napojené na národní databáze, prostřednictvím kterého bylo možné získávat aktuální informace o nových západních

---

<sup>90</sup> V letech 1971–1980 se hrubá zemědělská produkce v družstvu zvýšila ze 52 828 Kčs (r. 1971) na 137 538 Kčs (r. 1980). Cit. Archív SOkA Zlín, Kronika města Slušovice 1981, s. 19.

Tržby z PV v přibližně srovnatelném období se zvýšily z 57 mil. Kčs v r. 1970 na 1,070 mil. Kčs v r. 1982. Cit. Archív SOkA Zlín, f. JZD AK Slušovice, inv. 27, Návrhy na vytvoření JZD AK Slušovice 1979–1984 / „Nezemědělská činnost v JZD Slušovice“ (zpráva OZS z 6. 5. 1983), s. 1.

technologiích nebo vědeckých výzkumech světě. Tím se také budovala strategická platforma pro nákupy nových technologií a prostředků v zahraničí (Čuba, Divila 1989: 45, 50–51, 160; Vácha, 1988: 58–59, 61). V časopisu Naše cesta z r. 1988 se píše, že snahou JZD Slušovice je přebudovat většinu zařízení na světovou úroveň, což je podmíněno vybavením „špičkovými technologiemi“ čs. výroby, ale také dovezených ze západních zemí. Ovšem problémem byla jednak nedostupnost kvalitních VT prostředků, což bylo spojené s neschopností státních podniků takové zařízení produkovat a dodávat, jednak komplikovaný a často nevýhodný byl proces zahraničního obchodu (viz níže).

»Zahraniční obchod« Zahraniční obchod byl jednou z mála cest, jak získat kvalitní technologie a materiál pro výrobu „špičkových produktů.“ Pro družstvo to byla i přes komplikace důležitá oblast, přesně řečeno to byl zahraniční obchod s vyspělými zeměmi na Západě.<sup>91</sup> *„Prosperující podnik nemůže zůstat odříznut od světových zdrojů modernizace (...družstvo) proto bude dále pronikat na zahraniční trhy, bude usilovat o konfrontace i své produkce se světovou ekonomikou“* (Nc 89/40-2).

Jak již bylo uvedeno (viz kap. 4), zahraniční obchod se západními státy byl náročný kvůli administrativnímu vyřizování a dále kvůli nedostatku deviz. Komplikace v administrativě spočívaly v byrokracii. Proces zahraničního obchodu musel projít postupem vyjadřování PZO, gestorů a jiných institucí, které většinou celé řízení zbytečně protahovaly (Nc 88/43-1). Ovšem JZD Slušovice se dařilo tyto problémy překonávat, neboť mělo administrativu, která byla schopná takové úřední záležitosti vyřizovat. Význam administrativy vzrůstal, což lze vidět na zvyšující se diverzifikaci obchodních pracovišť. Nejprve zahraniční obchod vyřizoval obchodní útvar<sup>92</sup>, v r. 1983 už byl zřízen útvar zahraničního obchodu a později celý podnik (Nc 89/37-2). Vedle toho v r. 1989 samostatně vznikl PZO Slušovice Export, který již měl povolení k přímé obchodní činnosti a bylo tak možné vyvážet, dovážet a vyměňovat tržní fondy bez nutnosti vyjednávání s PZO (Nc 89/02-1). Hlavním úkolem slušovického PZO bylo vytvářet devizy, „*a to jakýmkoliv způsoby, které nepřekračují platná československá nařízení, pravidla a omezení.*“ Za tohoto předpokladu to znamenalo na základě právních a politických podmínek

---

<sup>91</sup> Jiné podmínky platily pro země RVHP, které však nebyly většinou z hlediska nákupu kvalitních VT prostředků perspektivními trhy.

<sup>92</sup> JZD Slušovice již v r. 1980 realizovalo zahraniční nákupy pro jiné organizace, což ovšem muselo projít procesem schvalování. Obchodní útvar JZD Slušovice měl pro jiné podniky zajistit transport zboží, úhradu ve velkoobchodních cenách sníženou o manipulační prostředky, zajistit pro prodávající organizace 40% devizové zainteresovanosti a v rámci toho zajistit zpětné dovozy požadovaného zboží (plemenná zvířata, osivo atd.). Oddělení mělo také zmapovat trh pro další eventuální prodej. Cit. Archív SOKA Zlín, f. OZS 1980–1988, inv. 123, Mezinárodní kooperace, prohloubení družebních styků a kooperace zemědělských organizací, fol. 23.

vyjednávat zahraniční obchod se středními články procesu, tedy s PZO Koospol Praha, Intercoop Bratislava, Unicoop Praha, Řempe a Kovo Praha. Při volbě „vhodného partnera se vycházelo ze zkušeností. Zmíněný PZO Slušovice Export byl v těchto postupech partnerem, jehož schopnost „experimentovat za nejvýhodnějších podmínek“ se využívala tehdy, když ostatní možnosti selhaly (Nc 89/37-2).

Druhou komplikací zahraničního obchodu byl nedostatek deviz, takže družstva si musela devizy zajistit z vlastních zdrojů. Devize bylo možné získat vývozem produktů do zahraničí, jež ovšem musely odpovídat poptávané kvalitě a muselo se rovněž počítat s nízkou marží nebo ztrátou. JZD Slušovice bylo schopné dostát oběma těmito podmínkám. Mohlo vyvážet poptávané produkty, a také si mohlo díky dostatků finančních rezerv zahraniční obchod dovolit i za cenu nevýhodných transakcí (Čuba, Divila 1989: 58–60). Družstvu šlo primárně o získání vysoce kvalitních výrobních prostředků. Proto postupně realizovalo výrobní kooperace (Nc 89/06-2), ve formě vazbového obchodu<sup>93</sup> a leasingových smluv. Leasingové smlouvy představovaly sice nákladný a administrativně náročný způsob, ovšem výhoda spočívala v možnosti splácet nákup zahraničnímu partnerovi a současně už nakoupené zařízení používat (tamtéž).

Strategii družstva však bylo třeba upevnit právně i politicky. V tomto směru byly zásadní dva projekty: zapojení do experimentálního ověřování VT prostředků v zemědělské praxi a změna na agrokombinátní družstevní systém.

### 4.3 Experimentální ověřování

Významnou součástí činnosti družstva bylo zapojení do politicko-výzkumných programů, které začalo už v 70. letech spoluprací s jednotlivými odbornými institucemi. Do 80. let už vstupovalo s rozvíjející se odbornou a výrobní základnou včetně vlastního výpočetního střediska. Jako výkonnější a technologicky vyspělejší družstvo mělo funkci „předstihovou“ a „integrační.“ To znamenalo, že družstvo je *„nositelem vědeckého a technického pokroku v oboru, tj. musí mít potřebné výzkumné a vývojové kapacity, zahraniční obchod k opatření*

---

<sup>93</sup> Šlo např. o kooperaci s rakouskou firmou Biomerx, zprostředkovaný přes PZO Koospol a Transakta. Cit. Archiv SOkA Zlín, f. JZD AK Slušovice, inv. 28, Zařazení JZD AK Slušovice do experimentu Min. zemědělství a výživy (ověřování integrací s ostatními zemědělskými podniky 1982–1983) / „Zápis o výsledku kontroly o stavu přípravy experimentálního ověřování vnitřních a vnějších vztahů v JZD Slušovice“, s. 2.



*nedostatkových, vysoce kvalitních vstupů. (V tomto ohledu lze integraci charakterizovat) jako vyšší stupeň spolupráce, kdy je přenášen podnikatelský vliv integrátora do integrovaných podniků za úplatu“ (Nc 1984/37-1). Integrátor si musel opatřit nové technologie a postupy, ty ve vlastních provozech odzkoušet a zavést do jiných družstev. To ovšem vyžadovalo vyšší náklady, proto integrátor musel mít dostatek zdrojů, „vysoce kvalifikované kádry“ a „vyspělou technickou, technologickou a vývojovou základnu.“<sup>94</sup>*

Významným krokem bylo zapojení do experimentálního ověřování<sup>95</sup> pro rozvoj biotechnologií a mikroelektroniky v r. 1982.<sup>96</sup> JZD Slušovice bylo experimentálním podnikem vyhlášeno MZVŽ v r. 1982. Důvodem pro výběr JZD Slušovice byl dosavadní vývoj, neboť družstvo „*za 33 let existence moderní, výkonný a efektivní zemědělský podnik (který) shromáždil rozsáhlý odborný potenciál (...) dosáhlo vysoké intenzity své zemědělské výroby a v současné etapě je možné těchto kapacit, odborného potenciálu, praktických zkušeností a odborných vědeckých poznatků úspěšně využít k rozvoji výroby JZD Slušovice dalších zemědělských podniků.*“<sup>97</sup> V té době už družstvo mělo rozvinutý poměrně široký rozsah oborů, byly zde útvary biotechnologických technologií a chemizace, útvar technického rozvoje, útvar investičního rozvoje, výpočetní středisko, obchodní útvary pro tuzemsko a zahraniční činnost.

Cílem experimentu bylo zabezpečit další rozvoj zemědělské výroby JZD Slušovice s cílem využít jeho odborný potenciál pro rozvoj dalších družstev v rámci integračních vztahů. Za poskytnuté služby mělo družstvo nárok na podíl na získaném efektu (tj. zisku), a to buď v naturální nebo finanční formě.<sup>98</sup>

Podpora ze strany státu byla jak finanční, tak i politická. Státní investice ovšem nesměly přesáhnout stanovené limity na devizové a investiční prostředky, takže JZD Slušovice ani spolupracující podniky neměli právo vyžadovat mimořádné materiálové ani finanční prostředky, investiční limity nebo devizové prostředky.<sup>99</sup> Na druhou stranu si družstvo mohlo

---

<sup>94</sup> Archiv SOKA Zlín, f. OV KSČ Gottwaldov, inv. 55, Zápisy ze schůzí pléna OV KSČ 1985, fol. 37.

<sup>95</sup> Experimenty byly jednou z metod socialistického zemědělství, která se užívala k ověřování ekonomických hypotéz v praxi (Leitner 1985: 11–12).

<sup>96</sup> Archiv SOKA Zlín, f. JZD AK Slušovice, inv. č. 28, Zařazení JZD AK do experimentu Min. zemědělství a výživy (ověřování integrací s ostatními zem. podniky 1982–1983) / „Doporučení k experimentálnímu ověřování předsedy OV KSČ Gottwaldov“ (ze dne 6. 8. 1982).

<sup>97</sup> Archiv SOKA Zlín, f. JZD AK Slušovice, inv. 28, Zařazení JZD AK Slušovice do experimentu Ministerstva zemědělství a výživy – ověřování integrací s ostatními zem. podniky, s. 1.

<sup>98</sup> Archiv SOKA Zlín, f. OZS Gottwaldov 1982, inv. 130, Porady předsedů a dalších funkcionářů JZD okresu Gottwaldov 1982, zápisy, prezenční listiny, fol. 11.

<sup>99</sup> Archiv SOKA Zlín, f. JZD AK Slušovice, inv. č. 28, Zařazení JZD AK do experimentu Min. zemědělství a výživy (ověřování integrací s ostatními zem. podniky 1982–1983) / „Informace o experimentálním ověřování

vyjednat výjimky, které se vztahovaly na samostatné investování, zajištění deviz pro zahraniční obchod rozšíření velkoobchodního prodeje integrovaným podnikům, maloobchodní prodej, prodejní ceny dohodou s odběratelem.<sup>100</sup> Hlavně díky výjimce v zahraničním obchodu podle § 1 odst. 1 b, zákona 42/80 Sb. bylo možné provozovat zahraniční obchod ve větším objemu nejen pro JZD Slušovice, ale i pro jiná družstva, ovšem s podmínkou devizového samofinancování (získání deviz vývozem vlastní produkce nebo produkce jiných družstev).<sup>101</sup>

#### 4.4 Agrokombinát JZD Slušovice

Zemědělská kombinátní forma byla řešením pro omezený rozsah PV, což znamenalo rozšíření prostoru pro „podnikání“ (srov. Čuba, Divila 1989: 29–36). Žádost o uznání zemědělského kombinátního typu byla podána několikrát od r. 1979, ale byla schválena až v r. 1985, přičemž v r. 1986<sup>102</sup> se změnil název na JZD AK Slušovice.<sup>103</sup> Argumentace družstva pro uznání této formy byla v podstatě v hlavních bodech stále stejná. Větší objem PV umožňuje tvorbu finančních prostředků a na základě toho je možné zavádět nové VT poznatky do výroby. A jak dále stojí v argumentaci, bez dostatečných finančních prostředků nelze VT rozvoj v zemědělství uskutečňovat. Z tohoto důvodu nelze pouze z prostředků z tradičního, ale ztrátového zemědělského hospodaření VT postupy zavádět. Zemědělská kombinátní forma je ale „vhodná pro nejvyspělejší zemědělské podniky“<sup>104</sup>, což družstvo také naplňovalo.

Podle argumentace družstva je zemědělský kombinát „dobrovolným sdružením ke společné zemědělské výrobě a jejím předvýrobním a povýrobním etapám, je lidovým družstvem a dobrovolnou společenskou organizací“ (podtržení v orig.).<sup>105</sup> „Agrokombináty“ jsou výhodnou

---

vnitřních a vnějších vztahů v činnosti JZD Slušovice“ (dokument MZVŽ určený KZS a OZS, ze dne 7. 10. 1982), s. 3.

<sup>100</sup> Tamtéž / „Návrh rozvoje JZD Slušovice k přednostnímu rozvoji zemědělské výroby“, bod V. „Soubor opatření k realizaci experimentu.“

<sup>101</sup> Tamtéž / „Informace o experimentálním ověřování vnitřních a vnějších vztahů v činnosti JZD Slušovice“ (dokument MZVŽ určený KZS s OZS, ze dne 7. 10. 1982), s. 14.

<sup>102</sup> Schválen KV KSČ VLHZ v r. 1986. Cit. Archiv SOkA Zlín, 206.1, 2934 (prac. ozn.), Slušovice, JZD AK Slušovice, změny stanov o provozování PV 1977-1982 / “Vyjádření ke změnám a doplňkům stanov JZD Slušovice“ (ze dne 24. 3. 1986).

<sup>103</sup> Archiv SOkA Zlín, f. OZS Gottwaldov, inv. 201, Stanovy JZD Slušovice, změny a doplňky vlastních stanov, doplnění vlastních stanov o rozšíření přidružené výroby, rozšíření předmětu činností, fol. 16.

<sup>104</sup> Archiv SOkA Zlín, f. JZD AK Slušovice, inv. 27, Návrhy na vytvoření JZD AK Slušovice 1979–1984 / „Návrh na vytvoření JZD AK Slušovice r. 1984“, s. 3–4.

<sup>105</sup> Tamtéž, s. 16.

formou hospodaření, mohou přispívat k intenzifikaci zemědělských odvětví integrací s jinými podniky. Tyto procesy jsou založené na komplexnosti výroby, aplikaci VT inovací, specifických formách řízení pracovníků a obchodní činnosti a současně splňují právní podmínky.

Na rozdíl od družstevního typu zemědělského podniku, zabývající se prvovýrobou, má zemědělský kombinátní typ 1) vytvořené podmínky pro VT rozvoj, 2) rozvíjí předmět činnosti dle Zákona č. 122/1975 Sb. O zemědělském družstevnictví, jeho činnost je však zaměřena na ty činnosti, které rozvíjí zemědělskou výrobu v širším smyslu, tedy předvýrobní i povýrobní oblasti, a to nejenom vlastní, ale i jiných družstev, 3) rozvíjí činnost v souladu s charakterem činnosti – podle zdanění zemědělských a průmyslových organizací. Dále umožňuje vysokou kvalitu výrobků, z čehož vychází i vyšší zisk, na kterém se také podílí stát.<sup>106</sup> Tento typ tedy mobilizuje prostředky pro vývoj, vytváří potřebné devizové prostředky pro podporu a další rozvoj socialistické zemědělské velkovýroby. Využívá zkušeností socialistických států i předních světových zemědělských organizací, využívá vlastní zdroje i zdroje spolupracujících podniků.<sup>107</sup>

Zemědělský kombinátní typ byl také argumentován právně. Integrací naplňoval právní podmínky podle zákona 122/75 Sb. o zemědělském družstevnictví a podle nařízení vlády č. 137/75 Sb. a vlastních stanov družstev podle vyhl. 159/75 Sb. O spolupráci v zemědělství a jejich formách a rezoluci IX., celostátního sjezdu JZD.<sup>108</sup> Z politického hlediska byla kombinátní forma rovněž obhájitelná, neboť „*při hospodaření podle stávajících předpisů naplňuje usnesení 11. zasedání ÚV KSČ a je v souladu s Hlavními směry hospodářského a sociálního rozvoje ČSSR, které budou projednávány na 17. sjezdu KSČ.*“<sup>109</sup> V tomto typu se přitom potvrzuje schopnost podniku se v socialistickém hospodářství velkovýrobně rozvíjet z vlastních zdrojů a přitom intenzivně, efektivně a kvalitně vyrábět, a to na úrovni vyšší, než je

---

<sup>106</sup> Tamtéž, s. 6.

<sup>107</sup> Tamtéž, s. 1.

<sup>108</sup> Archiv SOKA Zlín, f. JZD AK Slušovice, inv. 27, Návrhy na vytvoření JZD AK Slušovice 1979–1984 / “Návrh na vytvoření agrokombinátu JZD Slušovice r. 1979“, s. 13.

<sup>109</sup> Archiv SOKA Zlín, f. OZS Gottwaldov, inv. 201, Stanovy JZD Slušovice, změny a doplňky vlastních stanov, doplnění vlastních stanov o rozšíření přidružené výroby, rozšíření předmětu činnosti, fol. 16.

ve vyspělých kapitalistických státech.<sup>110</sup> Jako vzor byly předkládány zemědělské kombináty v SSSR.<sup>111</sup>

Jinými slovy kombinátní forma umožnila zhodnocovat zemědělskou prvovýrobu na konečnou prvovýrobu<sup>112</sup>, což potvrzuje i Trnka. Podle něho význam agrokombinátu spočíval hlavně v komplexnosti předvýrobních a povýrobních etap, jinými slovy ve výrobě od primárních zdrojů po finální produkty. Kombinátní formu v JZD Slušovice totiž tvořily centralizovaně řízené organizační jednotky, které však fungovaly decentralizovaně. Jednotky měly mezi sebou těsné technologické a ekonomické vazby a sjednocovaly se pod interně nastavenými podmínkami pro jednotlivé výrobní fáze, vlastní zemědělskou výrobu i zpracování a odbyt. Bylo tak možné zachovávat přednosti specializované výroby a komplexně využít všech zdrojů, což vedlo k materiálovým a finančním úsporám. Zároveň rozvoj agrokombinátů znamenal jejich účelné rozšiřování výrob. V konečném důsledku mohly agrokombináty formou integrace pomáhat rozvíjet slabší podniky (Trnka 1998: 34).

S pozicí družstva jakožto experimentálního podniku a zemědělského kombinátu se pojila i odborná funkce, takže pořádalo řadu seminářů a konferencí. Jako inovátor v zemědělství poskytovalo odborné a poradenské služby k otázkám řízení a technologie výroby, metodicko-poradenský servis k zaváděným programům do jiných organizací, laboratorní servis, zavádění počítačových programů při řízení dat, dále také stáže nebo praxe.

»Shrnutí« Prosperita družstva v tuzemském hospodářství spočívala v družstevním základu hospodaření a argumentačně byla vedena ideou podnikání. Na družstevní bázi byly dále efektivně využívány čtyři faktory: kvalitní personální obsazení, PV, efektivní aplikace kvalitních prostředků, zahraniční obchod s producenty ze západních zemí. Příznivou okolností byla přestavba, která ohlašovala uvolnění podmínek hospodaření, nicméně změny přicházely jen velmi pomalu. Nutným podmínkou bylo naplňování politické funkce družstevní jednotky. Pro politicko-právní legitimitu slušovické strategie byly důležité dva získané organizační statuty: experimentální ověřování a zemědělský kombinátní typ podniku. Tyto statuty významně pomohly v daných podmínkách legitimizovat slušovické postupy. Družstvo

---

<sup>110</sup> Archiv SOkA Zlín, f. JZD AK Slušovice, inv. 27, Návrhy na vytvoření JZD AK Slušovice 1979–1984 / „Návrh na vytvoření agrokombinátu r. 1984“, s. 6.

<sup>111</sup> Archiv SOkA Zlín, f. JZD AK Slušovice, inv. 27, Návrhy na vytvoření JZD AK Slušovice 1979–1984 / „Návrh na vytvoření agrokombinátu r. 1983“, s. 2.

<sup>112</sup> Na chov mléčného skotu mohla navázat potravinářská výroba, takže družstvo začalo vyrábět mléčné produkty.

především získalo větší samostatnost v rozhodování a lepší podmínky, které uplatňovaly v rozšiřování PV, řízení lidí a aplikaci VT prostředků.

Jak se tyto organizační způsoby komunikací JZD Slušovice projevily ve dvou konkrétních výrobních činnostech, je představeno v následujících kapitolách. V perspektivě TSS jde o dvě formy výrobních procesů, chovu skotu a produkci počítačů TNS. Formy tvoří premisy, které vyjadřují, jak bylo v určitých distinkcích rozhodováno v obou procesech. U každé z forem je nejdříve popsáno prostředí, vycházející z prostředí tuzemského hospodářství, ale specifikované na chov mléčného skotu a produkci počítačů TNS.

## 5 Forma chovu mléčného skotu

### 5.1 Prostředí v chovu mléčného skotu

Cílem státního plánování chovu mléčného skotu byla dosažení soběstačnosti v produkci potravin. V tomto směru byl chov skotu usměrňován „v souladu s potřebami zabezpečení racionální výživy obyvatelstva a dostupnými zdroji. Princip zajištění soběstačnosti v souladu s domácími zdroji je zakotven jako dosavadní směrnice zemědělské politiky strany a v koncepčních záměrech a plánu na všech úrovních řízení zemědělství. Tyto koncepční materiály řeší globální rozvoj odvětví s ohledem na rovnoměrný vývoj výroby a ekonomiky jednotlivých oblastí i podniků.“<sup>113</sup> Politickým cílem bylo rozvíjet chov skotu centralizovaně, aby bylo plošně dosaženo rovnoměrné úrovně, přičemž zájem všech nebo většiny družstev měl být v souladu se „zájmem celospolečenským.“<sup>114</sup>

Chov mléčného skotu byl v tuzemském hospodářství jedním ze stěžejních odvětví živočišné výroby, avšak současně také náročný na „veškeré vstupy, zejména na výživu, genetický fond a vysoce odborné pracovníky.“<sup>115</sup> Na druhou stranu se zvyšovala spotřeba mléka, takže v tomto směru se dal předpokládat stálý odbyt mléka<sup>116</sup>, což chov mléčného skotu podporovalo.

Ekonomickým cílem bylo zvyšování mléčné užitkovosti skotu.<sup>117</sup> V průběhu 80. let se tento cíl naplňoval hlavně díky intenzifikaci, tedy nárůst užitkovosti byl postaven především na kvantitativním a kvalitativním zabezpečení krmiva. Přesněji se jednalo se o jaderná krmiva (viz dále), jejichž podíl na výživě se stoupající užitkovostí musel narůstat. Avšak oproti západním zemím, ve kterých bylo jaderné krmivo běžně dostupné, v tuzemském hospodářství zajištění jaderného krmiva způsobovalo velké ekonomické problémy. Zdroje jaderných krmiv zde totiž byly omezené a na dovoz dostatečného množství tohoto krmiva byl velmi finančně nákladný. Dalšími slabými místy byla nízká úroveň technologií a neefektivní organizace práce. Celkově se tak chov mléčného skotu potýkal s nízkou rentabilitou a oproti západním státům stagnoval.

---

<sup>113</sup> Zemědělské noviny, příloha Zemědělec, vyd. 2. 3. 1988, č. 9, „Soulad celospolečenských a podnikových zájmů“, s. 1.

<sup>114</sup> Tamtéž, s. 2–3.

<sup>115</sup> Zemědělské noviny, vyd. 28. 1. 1988, č. 22, „Úkol číslo 1 – mléko“, s. 1.

<sup>116</sup> Zemědělské noviny, příloha Zemědělec, vyd. 2. 3. 1988, č. 9, „Soulad celospolečenských a podnikových zájmů“, s. 1.

<sup>117</sup> Užitkovost dojnice v produkci mléka se měří v kg za kontrolní rok, doplňujícím údajem je množství tuku v %. Pro zjednodušení jsou v textu uváděny pouze údaje užitkovosti.

S narůstajícími ekonomickými problémy se postupně začalo řešit, zda je ekonomické chovat skot ve všech družstev a současně naplňovat cíl stoupající užitkovosti. Bylo proto poukazováno na to, že vysoká užitkovost je opodstatněná jen u individuálních chovů, pro které je to ekonomicky výhodné.<sup>118</sup> Politicky se také vyzývalo k samostatnosti hospodaření a ke snižování závislosti na státních dotacích (že to je možné, se dokazovalo příklady).<sup>119</sup> Ovšem většina družstev se v chovu skotu stále spoléhala na státní dotace, takže v celkové míře chyběla motivace k samostatnému zajištění zdrojů krmiva.

Pro chov skotu v 70. letech byl určující zákon o plemenitbě hospodářských zvířat č. 86/72 Sb., vyhlášený v r. 1972. „Zákon jasně vymezil rozhodující vliv státu a podíl státní péče na rozvoj plemenářství v ČSR.“<sup>120</sup> Na základě toho měl být vypracován „dlouhodobý program zušlechťování hospodářských zvířat“, schválený vládou. Program chovu mléčného skotu byl pak vyhlášen na usnesení XIV. Sjezdu KSČ a rezoluce VIII. Sjezdu JZD v r. 1972.<sup>121</sup> Pro jednotlivé kraje byly rozpracovány státní koncepce, nastavené na pětiletky, jež určovaly skladbu plemen, užitkovost, způsoby šlechtění, výživu, ustájení, veterinární péči atd. Na sledované období 80. let byly určující dvě koncepce. První byla koncepce pro jihomoravský kraj (dále „jm.“ kraj, pokud nebude třeba uvést celý název), vypracovaná v r. 1974 a platná od r. 1975, kteráž vycházela „z výhledových plánů a předpokládaného rozvoje výrobních podmínek.“ Nastavila hlavní ukazatele chovu až do r. 1985<sup>122</sup>, tedy na 6. a 7. pětiletku. Druhá koncepce na ni navázala v r. 1986 a v předchozích liniích určila strategii chovu na úrovni kraje na 8. pětiletku (do konce 90. let) a dále do r. 2000.<sup>123</sup>

V obou koncepcích skladba plemen upřednostňovala z důvodu rostoucí spotřeby masa a nedostatečné krmivové základny kombinovaný skot, vzniklý křížením mléčného skotu s masným. Nejrozšířenějším plemenem tohoto druhu byl červenostrakatý skot (dále „ČSS“, pokud nebude třeba uvést celý název), vhodný jak na produkci masa, tak mléka, ovšem s nižší užitkovostí. Menší podíl připadnul na černostrakatý nížinný skot (dále „ČNS“, pokud nebude třeba uvést celý název), specializovaný na vysokou mléčnou užitkovost, ovšem s nižší produkcí

---

<sup>118</sup> Tamtéž, s. 1.

<sup>119</sup> Zemědělské noviny, příloha Zemědělec, vyd. 29. 3. 1989, č. 13, „Chovné cíle podle dnešních i budoucích podmínek.“, s. 1–2.

<sup>120</sup> Moravský zemský archiv (dále „MZA“) v Brně, f. 486 KZS, k. 524, inv. 413, Šlechtitelský program rozvoje chovu a prasat v jihomoravském kraji (r. 1974), s. 10.

<sup>121</sup> Tamtéž, s. 9.

<sup>122</sup> Tamtéž, s. 11.

<sup>123</sup> MZA v Brně, f. 486 KZS Brno, k. 524, inv. 416, Koncepce rozvoje chovu skotu v jihomoravském kraji pro období 8. 5LP (pětiletka – aut.) a do r. 2000 (r. 1986).

masa. U specializovaného mléčného plemene existovaly dva biotypy: vedle ČNS to byl biotyp holštýnského skotu (dále „HS“ pokud nebude třeba uvést celý název). ČNS je evropský biotyp, který má sice vysokou užitkovost, ovšem přesto výrazně nižší než HS, vyšlechtěný v Kanadě a USA, jenž má vyšší tělesný rámec, a tedy vyšší spotřebu krmiva. Chovnou strategií ve vyspělých zemích byla specializace zaměřená na dosažení nejvyšší užitkovosti, v čemž právě dominovala Kanada a USA. Avšak ČNS se postupně rozšiřoval i v evropských chovatelsky vyspělých zemích.

Politická strategie chovu mléčného skotu v tuzemském hospodářství byla založena na plánu založit domácí chov plemene ČNS s vysokou užitkovostí. Tento specializovaný chov však nebyl určen na plošné rozšíření mléčného skotu, ale omezen na křížení s ČSS a dalšími plemeny, aby bylo vytvořeno kombinované plemeno s vysokou užitkovostí jak na mléko, tak na maso.<sup>124</sup>

Pro založení vlastního stáda ČNS musel být nejdříve získán kvalitní genetický fond. Proto byly do tuzemského hospodářství již od 60. let dováženy kusy CNS, a to především z Dánska, NDR, Holandska, Polska a SRN, v malé míře byl dovážen HS z Kanady. Nicméně kvůli devizovým nákladům nebyly importovány nejlepší kusy a v dostatečném počtu, proto se nedařilo vyprodukovat z těchto importovaných stád kvalitní býky pro vlastní inseminaci, kteří by byli základem pro založení vlastního čistokrevného stáda. Užitkovost ve specializovaných chovech mléčného skotu se sice tak zvedala, ale přesto byla nízká ve srovnání s chovy mléčného skotu ve vyspělých zemích. Vedle nekvalitního genetického fondu byla překážkou centralizace řízení chovu a také skutečnost, že rozvoj a rozšíření ČNS nebylo ani politicky podporované z důvodu preference kombinovaného skotu (Motyčka et al. 2005: 1–11; Pindák, Vetýška 1993: 72–73; Urban et al. 2001: 5–12).

Koncepce chovu na 6. a 7. pětiletku ustanovovala podle instrukcí č.j. 118/72/01/1, jaký bude podíl mléčného skotu ke kombinovanému. Ve většině družstev se jednalo o křížení bez využití potomstva a jenom ve vybraných chovech se prováděla specializace a selekce potomstva pro další plemenitbu. Pro tyto vybrané chovy byl také hlavně určen dovážený ČNS, aby byly schopné produkovat vlastní vysoce užitkový čistokrevný ČNS<sup>125</sup>, určený ke křížení s masnými plemeny.

---

<sup>124</sup> MZA v Brně, f. 486, KZS Brno, k. 524, inv. 413, Šlechtitelský program rozvoje chovu a prasat v jihomoravském kraji (r. 1974), s. 18–20.

<sup>125</sup> Tamtéž, s. 18–20.



Koncepce chovu skotu pro jm. kraj, vyhlášená na 8. pětiletku (a do r. 2000) proklamovala dlouhodobý program „rozvoje odvětví zabezpečující výživu lidu do r. 1995.“ Koncepce rozpracovávala nařízení a vyhlášky MZVŽ ČSR č. j. 345/86-420 (r. 1986), který již obsahoval nové směry zemědělsko-potravinářského komplexu. Úlohu chovu skotu určil XVI. sjezd v r. 1981, a zejména 11. plenární zasedání, další rozvoj byl potom určen v souvislosti s „racionálním hospodařením zdroji krmiv“. V koncepci se poukazovalo na souvislost rozsahu a intenzity chovu se závislostí na jaderných krmivech, a rovněž na efektivnost přeměny jaderných krmiv na živočišnou bílkovinu (tj. produkce mléka – aut.).<sup>126</sup> KZS proto nařídila „usměrňovat a řídit (chov mléčného skotu) v souladu s „Instrukcí MZVŽ ke křížení skotu““ (uvoz. v orig.) tak, že do r. 2000 měl být podíl skotu s kombinovanou užitkovostí a mléčného skotu 60:40.<sup>127</sup>

V návaznosti na 6. a 7. pětiletku se proto ve většině krajských regionů měl chovat kombinovaný skot, chov mléčného skotu byl „opodstatněný“ v „nejintenzivnějších oblastech a vybraných podnicích na výrobu mléka s kapacitním ustájením a progresivní technologií (...) se zajištěnou dobrou úrovní výživy a ošetřování.“ Šlechtění se provádělo ve spolupráci plemenářských podniků a veterinárních správ.“<sup>128</sup>

Pro šlechtění mléčného skotu byla nastavena cílová užitkovost v letech 1980-1985 na úrovni 6 200 kg mléka a v letech 1986–1990 to bylo 6 500 kg. Ovšem tento cíl byl podmíněn (mimo jiné) řešením problému nedostatku jaderných krmiv. V rámci plemenářských technik to bylo řešením zkvalitnění přenosu raných embryí, dělením embryí, sexací a dělením zygot, přičemž státním záměrem byla stabilizace těchto metod pro praktické použití.<sup>129</sup>

Na okresní úrovni byly krajské koncepce pro jm. kraj konkretizovány do úkolů. Na počátku sledovaného období vycházely tyto úkoly ze Zdokonalené soustavy plánovitého řízení (z r. 1982), vyhlášené ÚV KSČ.<sup>130</sup> V návaznosti na celorepublikové omezení jaderných krmiv se v úkolech okresu muselo řešit omezení jaderných krmiv a snižování jejich podílu v krmných dávkách. Apelovalo se rovněž na řešení špatné organizaci práce, nízké produktivity práce, nedostatečného hospodaření se zásobami, malé zainteresovanosti pracovníků na zvyšování objemu nebo neefektivního používání základních výrobních prostředků. Nízká

---

<sup>126</sup> MZA v Brně, f. 486, KZS Brno, k. 524, inv. 416, Koncepce rozvoje chovu skotu v jihomoravském kraji pro období 8. 5LP a do r. 2000 (r. 1986), s. 1.

<sup>127</sup> Tamtéž, s. 23.

<sup>128</sup> MZA v Brně, f. 486, KZS Brno, k. 524, inv. 413, Šlechtitelský program rozvoje chovu a skotu v jihomoravském kraji (r.1974), s. 17, 20.

<sup>129</sup> Tamtéž, s. 8, 23, 21.

<sup>130</sup> SOkA Zlín, f. OV KSČ Gottwaldov, inv. 51, Zápisy se schůzí pléna OV KSČ 1982 / „Protokol ze schůze OV KSČ Gottwaldov“ (ze dne 5. 10. 1982), fol. 25.

zainteresovanost pracovníků na výsledcích spočívala v tom, že „nedošlo (...) k žádoucím propojení kolektivní zainteresovanosti se zainteresovaností osobní.“ Problémy rovněž souvisely s vnějšími podmínkami v důsledku selhávajících dodavatelsko-odběratelských vztahů, se zastaralou technikou nebo nedostatečným plánováním a častými změnami v ročních rozpisech: „*Pětiletý plán se zatím nestal hlavním plánovacím dokladem, normativy dlouhodobé zainteresovanosti podniku (proto) citelně chybí.*“<sup>131</sup>

Pro JZD Slušovice byly platné úkoly v chovu skotu v okr. Gottwaldov. Plemenářský program v okrese Gottwaldov byl na 80. léta rozpracován podle koncepce na 8. až 9. pětiletku. Jednalo se o program k vyvážení výkonného užitkového skotu s vysokou mléčnou i masovou užitkovostí. V návaznosti na plemenářský program koncepce z let 1974–1975 byl tento okres zaměřený na chov ve zvýšeném podílu mléčného typu, řízený podle jednotného systému plemenitby. Účelem bylo snižování devizové náročnosti na dovoz skotu a spermatu, a dále na základě křížení mléčného skotu s masným plemenem a šlechtěním býků se měla zvyšovat užitkovost kombinovaného skotu, ovšem především za podmínky nižších zásob jadrného krmiva (k tomu přistupovaly další podmínky). Tento specializovaný program byl realizován v JZD Družba – Štípa, JZD Fryšták, JZD Podhoran – Lukov a JZD Podřevnicko – Želechovice. Dlouhodobě se užitkovost skotu v okr. Gottwaldov zvyšovala. Např. od r. 1975, kdy byla užitkovost 3 208 l, se v r. 1980 dosáhlo 3 860 l a v r. 1982 se očekávalo 4 060 l. To však bylo sice i díky vyšším krmným dávkám jadrných krmiv, ale také už díky většího zastoupení dojného typu skotu a inseminaci kladně prověřených býků.<sup>132</sup>

Dobré výsledky tohoto okresu byly přisuzovány zavádění VT technologií v družstvech, dále dobré organizaci práci, a také systému garancí za plošný rozvoj biotechnologií (a také mikroelektroniky). Garantem v oboru biotechnologií bylo JZD Slušovice, které bylo nejlepším družstvem v okrese a mělo své výzkumné úkoly v rámci okresu<sup>133</sup>, kraje i republiky.<sup>134</sup>

Jak už vyplývá z dosavadního výkladu, užitkovost mléčného skotu byla ovlivněna „racionalitou“ chovu, a to především v zajištění krmiva. Nedostatek jadrného krmiva a nízká kvalita objemného krmiva proto znamenal udržování nízké užitkovosti, neboť čím je vyšší užitkovost, tím jsou vyšší nároky na krmivo, čemuž odpovídaly rozdíly v kvalitě dojnic na

---

<sup>131</sup> Tamtéž, fol. 36.

<sup>132</sup> SOkA, f. OZS Gottwaldov, inv. 1223, Plemenářský program vytváření výkonného užitkového typu skotu, fol. 244-246.

<sup>133</sup> Archiv SOkA Zlín, f. OZS Gottwaldov, inv. 201, Stanovy JZD Slušovice, změny a doplňky vlastních stanov, doplnění vlastních stanov o rozšíření přidružené výroby, rozšíření předmětu činnosti, fol. 16.

<sup>134</sup> Zemědělské noviny, vyd. 25. 4. 1987, č. 96, „Recepty z Gottwaldovska“, s. 1.

celorepublikové úrovni. To vycházelo z více faktorů: z přírodních a společenských podmínek, dále z technologického vybavení a odbornosti pracovníků nebo jejich přístupů, protože v případě nadprůměrně produktivních dojnic byla potřebná individuální kvalitní péče.

Užitkovost mléčného skotu se i přes kritické podmínky celkově zvyšovala (tab. 2). Podle celostátního plánu chovu se však udržoval menší podíl mléčného skotu vůči kombinovanému typu, avšak s poměrně nízkou užitkovostí.<sup>135</sup> V návaznosti na to se připouštěla velká variabilita ve výsledcích družstev hlavně vůči šlechtitelským chovům, v nichž bude užitkovost vyšší.<sup>136</sup> Dobré výsledky měly šlechtitelské chovy ve východočeském kraji, které se pomocí embryotransferu (viz dále) soustředily na zvyšování užitkovosti a na dlouhověkost krav.<sup>137</sup>

Tab. 2 Průměrná roční dojivost kombinovaného skotu (úprava aut.).

Rok	1970	1979	1980	1985	1987
Užitkovost v litrech	2 477	2 645	3 119	3 716	3 815

Zdroj: <sup>138</sup>

Výsledky chovu mléčného skotu v tuzemském hospodářství, i přesto, že se zvyšovaly, kontrastovaly s chovem ve vyspělých zemích.<sup>139</sup> Zvýrazňovala se nízká úroveň tuzemského chovu, což podněcovala debatu o správnosti státní chovné strategie. Byla kritizována preference kombinovaného skotu a neefektivita postupů. Naopak se zdůrazňoval význam specializace a jiné metody křížení.<sup>140</sup> Chov skotu byl postižen řadou problémů a soběstačnost družstev v chovu mléčného skotu se nedařilo naplnit. Tomu bránila nízká produktivita práce, organizační nedostatky, zastaralost postupů a technologií, závislost družstev na státu. Družstva byla kritizována za nezájem o investice k zavádění nových technologií, na druhé straně se

<sup>135</sup> Cílem bylo dosáhnout 4 200 kg v r. 1995 a v r. 2000 by to mělo být 4500 kg (tamtéž, viz v textu citovaný zdroj).

<sup>136</sup> Zemědělské noviny, příloha Zemědělec, vyd. 20. 5. 1987, č. 19, „Jedinci s vysokou plemennou hodnotou“, s. 2–3.

<sup>137</sup> Zemědělské noviny, příloha Zemědělec, vyd. 17. 2. 1988, č. 7, „Ekonomika výroby mléčné bílkoviny v moderních systémech plemenitby“, s. 2–3.

<sup>138</sup> Zemědělské noviny, příloha Zemědělec, vyd. 2. 3. 1988, č. 9, „Soulad celospolečenských a podnikových zájmů“, s. 2.

<sup>139</sup> Zemědělské noviny, příloha Zemědělec, vyd. 29. 3. 1989, č. 13, „Chovné cíle podle dnešních i budoucích podmínek.“, s. 2–3.

<sup>140</sup> Zemědělské noviny, příloha Zemědělec, vyd. 17. 2. 1988, č. 7, „Ekonomika výroby mléčné bílkoviny v moderních systémech plemenitby“, s. 2–3.

upozorňovalo na možné obavy ze sankcí, pokud inovace nepřinesly očekávané zlepšení.<sup>141</sup> Slabinou také byly stále převládající ruční techniky krmení, předně dávkování krmiva, což snižovalo hospodárnost chovu. Proto se zdůrazňovaly přínosy dávkování přes počítač.<sup>142</sup>

Družstva byla vyzývána k dosažení soběstačnosti, zvyšování produkce mléka pomocí rostoucí užitkovosti skotu s ohledem nižší materiálové vstupy a přísun jadrných krmiv. Mělo se dosahovat kvalitnější produkce objemných krmiv, zlepšit způsoby krmení, zavádět VT prostředky do výrobních procesů. V souvislosti s krmivem se opět apelovalo se na zvýšení zainteresovanosti pracovníků na výsledcích podniku, produktivitu práce, kulturnost práce, na zlepšení organizace práce, řízení a pracovní kázeň.<sup>143</sup> Z těchto apelů a úkolů lze vymezit dva důležité strategické směry chovu mléčného skotu, a to je zajištění kvalitního krmiva a zavádění VT prostředků do zemědělské praxe.

*»Kvalitní krmivo«* Prvním důležitým strategickým směrem bylo zajištění krmiva. Jak už bylo zmíněno, překážkou pro rozvoj chovu mléčného skotu byl nedostatek kvalitního krmiva. Skot s vysokou genetickou hodnotu je totiž náročnější na úroveň krmiva, takže nedostatek jadrných krmiv a nízká kvalita objemných krmiv vedly k udržování skotu s nízkou užitkovostí. Nešlo tedy o „špičkovou doživost, dosahovanou převážně (...) při vysoké dotaci jadrnými krmivy, ale spíše o hospodárnou produkci, zabezpečovanou z větší části objemnými krmivy.“ Proto se vysoce užitkový skot přepokládal jen v družstvech, která si vytvoří „odpovídající podmínky z vlastních zdrojů (...) Taková diferenciacie je žádoucí především u šlechtitelských chovů, které tvoří základnu produkce plemenných zvířat (...a) musí si udržovat předstih před průměrným vývojem.“ I v nich se však limitovala užitkovost tak, aby byla hospodárna.<sup>144</sup>

Primárním důvodem problému s krmivy bylo, že „se nedařilo realizovat potřebný předstih rostlinné výroby před živočišnou (...) A tyto nedostatky byly řešeny spotřebou jadrných krmiv“ z dovozu.<sup>145</sup> Závislost výživy na jadrných krmivech se však ukazovala jako neudržitelná vzhledem k jejich nedostatku a nákladným nákupům v zahraničí. Řešením tohoto problému, respektive hospodářským úkolem, byla náhrada objemným krmivem, které si družstva mohla

---

<sup>141</sup> Zemědělské noviny, vyd. 11. 1. 1988, č.7, „Důležitý nástroj řízení“, s. 3.

<sup>142</sup> Zemědělské noviny, příloha Zemědělec, vyd. 5. 1. 1988, č. 1, „Elektronický dávkovač jádra pro dojnice.“

<sup>143</sup> Zemědělské noviny, příloha Zemědělec, vyd. 2. 3. 1988, č. 9, „Soulad celospolečenských a podnikových zájmů“, s. 3.

<sup>144</sup> Zemědělské noviny, příloha Zemědělec, vyd. 2. 3. 1988, č. 9, „Soulad celospolečenských a podnikových zájmů“, s. 3.

<sup>145</sup> MZA v Brně, f. 486, KZS Brno, k. 524, inv. 416, Koncepce rozvoje chovu skotu v jihomoravském kraji pro období 8. 5LP a do r. 2000 (r. 1986), s. 12.

sama produkovat.<sup>146</sup> Ovšem touto výrobou nebylo možné objemově ani kvalitativně pokrýt sníženou spotřebu jadrných krmiv. Upozorňovalo se na „značné rezervy“ ve využívání pícnin a travnatých porostů, které představovaly významný ale nedostatečně využitý zdroj krmiv.<sup>147</sup> V mnoha případech ale bylo pro produkci objemných krmiv nutné rozšířit travnaté plochy nebo pěstovat pícniny na úkor jiných výnosných plodin, což způsobovalo ztráty v jiných zemědělských činnostech. Některé specializované chovy se také proto vracely k chovu CS, jako např. JZD Kostomlaty, kde nebyly „schopni nakrmit“ HS: „*Holštýn citlivě reaguje na kvalitu krmení, my jeho schopnost využíváme tak na 50 % (...) bez kvalitní výživy přestává být holštýn holštýnem.*“<sup>148</sup> V r. 1986 vedla situace s krmivy dokonce k poklesu reprodukce a stagnaci výroby mléka.<sup>149</sup>

Dalším z úkolů v oblasti krmiva bylo zavedení dávkování krmiva pomocí počítačů, což mohlo být ekonomicky výhodné díky distribuci jadrných krmiv podle užitkovosti jednotlivých zvířat.<sup>150</sup> Automatizace dávkování pomocí počítačů významně snížila spotřebu krmiv a také nahradila neefektivní ruční dávkování.<sup>151</sup>

Státní koncepce redukování specializovaných plemen a udržování nízké užitkovosti vzhledem ke zdrojům krmiva však v odborných kruzích nebyla přijímána jednotně. Někteří odborníci argumentovali, že sice specializovaná plemena vyžadují vyšší spotřebu kvalitního krmiva, ovšem právě díky vysoké užitkovosti lze dosáhnout stejného množství mléka od menšího počtu krav, čímž v konečném důsledku poklesne spotřeba krmiva. K tomuto táboru patřil i Vlastimil Kozel nebo Jindřich Kahoun.

---

<sup>146</sup> Zjednodušeně řečeno: základní výživu skotu tvoří jadrná a objemná složka. Objemná krmiva jsou vyráběna z celých rostlin, ať už z trávy, jetele, vojtěšky, kukuřice aj. Tvoří základ každé krmné dávky a také, pokud jsou správně vyrobená (obsahují dostatek živin), dokážou krmnou dávku maximálně zlevnit, neboť se může snížit dotace jádra. Jádro (semena rostlin, ječmen, kukuřičné zrnko, sójový šrot atd.) krmnou dávku obohacuje o chybějící živiny (emailová korespondence aut. se Z. Sch., pracovníkem Svazu holštýnského skotu ČR, 15. 2. 2018).

<sup>147</sup> Zemědělské noviny, příloha Zemědělec, 6. 1. 1988, č. 1, „Elektronický dávkovač pro dojnice.“

<sup>148</sup> Zemědělské noviny, vyd. 5. 1. 1988, č. 1, „Holštýn se ošidit nedá. Stále nekončící příběh o černých strakách.“, s. 3.

<sup>149</sup> Zemědělské noviny, příloha Zemědělec, vyd. 16. 3. 1988, č. 11, „Dluhy vysokoprodukčním dojnicím“, s. 3–4.

<sup>150</sup> MZA v Brně, f. 486, KZS Brno, k. 524, inv. 416, Koncepce rozvoje chovu skotu v jihomoravském kraji pro období 8. 5LP a do r. 2000 (r. 1986), s. 20.

Takový automatický dávkovač vyrábělo JZD Nový směr Dubné, který už měl nahradit neefektivní ruční dávkování. Cit. Zemědělské noviny, příloha Zemědělec, 6. 1. 1988, č. 1, „Elektronický dávkovač pro dojnice.“

<sup>151</sup> Takový automatický dávkovač vyrábělo JZD Nový směr Dubné, který už měl nahradit neefektivní ruční dávkování. Cit. Zemědělské noviny, příloha Zemědělec, vyd. 6. 1. 1988, č. 1, „Elektronický dávkovač pro dojnice.“

ID18: „*To je otázka dvou pohledů (...) Celková koncepce zemědělství vycházela úplně z jiných základů (...) (z důvodu nedostatku ploch pro pěstování rostlin) byla velká skupina lidí, kteří říkali, vono je to nesmysl, tady mít dobytek s velkými genetickými předpoklady, když je nejsme schopni nakrmit (...) (Druhá skupina) Vlasta Kozlů a lidi kolem něj propagovala holštejn a měla pravdu. Bez holštýna se dobrá úroveň mléčné produkce nedala dělat. Na druhé straně se musel ten dobytek dát nakrmit (...) takže to byl ten rozpor v těch koncepcích, který hlásaly Slušovice.*”

J. Kahoun kritizoval udržování šlechtitelských chovů dotacemi jaderných krmiv, protože to bylo velmi nákladné. Zdůrazňoval, že ČSR nemá podmínky pro výživu vysoce užitkového skotu jako USA, kde je cena krmiva nízká. Proto by se mělo upustit od záměru budování vlastních stád s vysokou užitkovostí, která nebyla stále ekonomicky zisková pro zvyšování užitkovosti kombinovaného skotu. Naopak apeloval, aby se užitkovost kombinovaného skotu zvyšovala jeho homogenizací. Vysoce užitkový skot se totiž musí vyplatit a musí se vrátit vložené náklady, ovšem tak vysoké užitkovosti tuzemské specializované chovy nedosahovaly.<sup>152</sup>

»Zavádění VT prostředků« Druhým strategickým směrem v chovu mléčného skotu byl VT rozvoj v zemědělské výrobě. Politickým cílem v živočišné výrobě na 5., 6. a 7. pětiletku bylo budování „*ucelené soustavy chovu hlavních druhů hospodářských zvířat.*“ Vyhlásily se výzkumné programy, které řešily VT rozvoj v okruzích genetiky, reprodukce, výživy a veterinární medicíny. Kladem tohoto přístup mělo být soustředění výzkumných kapacit na určité problémy, komplexnější přístup k experimentům a ucelenější podklady pro realizaci. Pro realizaci cyklu výzkum – vývoj – výroba z živočišné výroby bylo založeno vědecko-výrobní sdružení. Jedním z ústředních programů byl rozvoj biotechnologií v živočišné výrobě. Pro oblast biotechnologií bylo v SSR založeno Vědecko-výzkumné sdružení pro plemenitbu a šlechtění hospodářských zvířat SSR a mezi členské organizace patřil i Vědecko-výzkumný ústav živočišné výroby Nitra (dále jen „VÚŽV Nitra“, pokud nebude třeba uvést celý název). Úkolem tohoto sdružení bylo zabezpečovat plánovitý a vědecky zdůvodněný rozvoj chovu hospodářských zvířat v SSR a dále propracovat šlechtitelské a hybridizační programy a jejich šlechtitelsko-plemenářské zabezpečení (Slabý 1985: 129–131).

---

<sup>152</sup> Zemědělské noviny, příloha Zemědělec, vyd. 7. 2. 1988, č. 7, „Ekonomika výroby mléčné bílkoviny v systémech moderní plemenitby“, s. 1, 3.

Jeden z výzkumných programů byl zaměřen na skot. Byl formulovaný jako Racionální soustava chovu skotu v podmínkách ČSSR a řešil se v letech 1976-1984 pod koordinací Výzkumného ústavu živočišné výroby v Uhřetěvsi (dále „VÚŽV v Uhřetěvsi“) a se zapojením dalších výzkumných organizací. Poznatky v oblasti šlechtění a reprodukce se koordinovaly také s VÚZV v Nitře. Jednalo se předně o ověřování forem křížení ve šlechtitelských chovech, kam byly importovány kusy s nejlepšími užitkovými vlastnostmi a účelem bylo vyšlechtění nového a uznaného plemene (kombinovaného – aut.) (Slabý 1989: 28–30).

V programu zavádění biotechnologií do chovu skotu se řešil vývoj a aplikace transferu embryí neboli tzv. embryotransfer (dále „ET“, pokud nebude třeba uvést celý název). Technologie ET přinesla zefektivnění šlechtitelských postupů, neboť se získalo více jedinců od jedné dojnice. ET se v tuzemském hospodářství začal rozvíjet v 70. letech nejprve v základním výzkumu v Ústavu fyziologie a genetiky hospodářských zvířat (dále „ÚFGHZ“) (Petelíková 2004: 12–13). Od r. 1983 se rozvíjel ET pro praktické využití v zemědělských podnicích, na čemž se podíleli Krajský plemenářský podnik Brno (dále „KPP“), Státní plemenářský podnik Praha (dále „SPP GŘ Praha“) a VÚGHZ v Liběchově a plemenářský podnik (dále „PP“) Ždár nad Sázavou. V jm. kraji i jinde po republice byl ET s pomocí Vysoké školy veterinární Brno (dále „VŠV“) zaváděn do zemědělských podniků o rok později (i jinde po republice).<sup>153</sup> Budovala se jednak nákladná transplantační centra, která sloužila jako vývojová a aplikační střediska, jednak fungovaly přenosové týmy plemenářských organizací, které aplikovaly ET přímo v chovech. V regionech vedle toho působily ještě pojízdne laboratoře s přenosovými týmy plemenářské organizace,<sup>154</sup> které prováděly ET v ostatních chovech nechirurgickým způsobem. V jm. kraji to zajišťoval KPP Brno společně s dalšími organizacemi<sup>155</sup> (Petelíková 2004: 12–13). V centrech ET se zabývaly přenosem čerstvých embryí a později i náročnějšími přenosy zamražených embryí nebo určováním pohlaví tzv. sexací.

Embryotransfer byl ovšem nákladnou záležitostí, ale „*vynaložené náklady na embryotransfer se však vrátí v příštích letech ve zlepšené genetické úrovni a vyrovnanosti stád skotu.*“ Pomocí ET a za podmínky optimální selekce těch nejlepších bylo ambicí dosáhnout „*vynikající úrovně šlechtitelských a dalších předních chovů skotu.*“ A pokud by se podařilo dosáhnout dlouhověkosti, otevíraly by se možnosti „*být rovnocenným partnerem v prodeji*

---

<sup>153</sup> Zemědělské noviny, příloha Zemědělec, vyd. 3. 2. 1988, č. 5, „Perspektivy přenosu embryí skotu v jihomoravském kraji“, s. 3.

<sup>154</sup> Zemědělské noviny, vyd. 21. 5. 1987, č. 116, „Laboratoř na kolech“, s. 5.

<sup>155</sup> Zemědělské noviny, příloha Zemědělec, vyd. 3. 2. 1988, č. 5, „Perspektivy přenosu embryí skotu v jihomoravském kraji“, s. 3.

*embryí i plemenného skotu zahraničním chovatelům v rámci Evropských sdružení chovatelů červenostrakatého nebo černostrakatého skotu.*“<sup>156</sup> Aby to bylo totiž ekonomicky výhodné, měly se přenosy uplatňovat předně ve šlechtitelských chovech, kde se měla provádět selekce nejvýkonnějších matek pro zvýšenou produkci plemenných býků.<sup>157</sup>

Zavedením ET se obnovily podmínky pro vytváření rodin, čímž bylo ve možné ve šlechtitelských chovech postupně vytvářet vlastní populaci se „špičkovým genofondem.“ Pomocí ET byly totiž produkovány nejen plemenní býci, ale také elitní jalovičky.<sup>158</sup>

Prostředí JZD Slušovice v chovu mléčného skotu je schematicky popsáno podle tří iritací v kódech práva, politiky a ekonomiky (viz příloha 3). Jak byly tyto iritace překládány v jazyku JZD Slušovice, ukazuje forma JZD Slušovice v chovu mléčného skotu.

## **5.2 Forma chovu mléčného skotu.**

### **Premisa pro distinkci produktu: specializace na vysoce užitkový mléčný skot**

První distinkce formy je produkt a v empirické rovině představuje cíl, jaký skot má být produkován. V jazyku TSS produkt představuje jednu z distinkcí, jak JZD Slušovice pozorovalo prostředí tuzemského hospodářství. Distinkce družstva ukazuje způsob, jak se v JZD Slušovice komunikovaly rozhodnutí o cíli produkce, tedy jaký má být produkován skot, jaké má mít vlastnosti, aby přinesl zisk. Podle Baeckerova schématu se produkt nachází na počátku formy, protože je ambivalentním prostředkem redukování komplexity. Teprve až dalšími distinkcemi nabývá produkt jistoty (jak je vyroben, jak je nabídnut společnosti, aby přinesl zisk, jaký image o firmě vytváří) (srov. Baecker 2006a: 128–129; 2017: 81).

Cílem chovu skotu v JZD Slušovice byl vysoce užitkový mléčný skot, a to jak ve formě zvířat, produkováných chovem, tak ve formě embryí, jež se prodávaly dalším družstvům, nebo se používaly k vlastní reprodukci skotu. Premisu produktu lze tedy generalizovat jako

---

<sup>156</sup> Zemědělské noviny, příloha Zemědělec, vyd. 17. 2. 1988, č. 7, „Ekonomika výroby mléčné bílkoviny v moderních systémech plemenitby“, s. 2–3.

<sup>157</sup> MZA v Brně, f. 486, KZS Brno, k. 524, inv. 416, „Konceptce rozvoje chovu skotu v jihomoravském kraji pro období 8. 5LP a do r. 2000 (r. 1986), s. 30.

<sup>158</sup> Zemědělské noviny, příloha Zemědělec, vyd. 2. 3. 1988, č. 9, „Soulad celospolečenských a podnikových zájmů“, s. 1, 3.



specializaci na vysoce užitkový mléčný skot, přičemž stojí na počátku formy chovu mléčného skotu, znázorněné na obr. 3. Tato premisa určovala způsoby komunikací rozhodnutí o prostředcích, jak takového skotu dosáhnout, komunikace rozhodnutí o stylu, jak tento skot nabídnout společnosti, aby byl akceptován a mohl přinášet zisk, a komunikace rozhodnutí o image, jaké má být skrze produkci skotu utvářeno.

Obr. 3 Forma chovu mléčného skotu

Cíl	Podmínky	Podmínky	Podmínky	Prostředí
Distinkce produktu	Distinkce prostředků	Distinkce stylu	Distinkce společnosti	
Premisa: vysoce užitkového mléčného skotu	Premisa: efektivní aplikace tuzemských prostředků - ET  Premisa: import vysoce kvalitního genofondu z vyspělých zemí  Premisa: vlastní produkce kvalitního krmiva	Premisa: vysoce užitkový mléčný skot jako plnění politického úkolu  Premisa: nabídka špičkového mléčného skotu	Premisa: image špičkového podniku v chovu mléčné skotu	Tuzemské hospodářství  <i>kontext</i>
re-entry: zisk				

Zdroj: vlastní návrh autorky

Orientace slušovické chovné strategie vysoce užitkového skotu formálně odpovídala strategii chovu skotu ve šlechtitelských chovech, která byla vyhlášena v krajských koncepcích pro chov hospodářských zvířat v jm. kraji. Avšak družstvo tento cíl naplňovalo svými způsoby rozhodování, přičemž chovem skotu byly naplňovány jiné záměry, než určovaly politické záměry a prohlášení. Byly nastaveny vyšší cílové hodnoty užitkovosti, než byly stanovené v koncepci, prosazovala se specializace skotu s vysokým genofondem, která se postupně stále úžeji soustředila na „holštýnizaci“, což je „jediná správná cesta“ (Nc 89/37-1). Slušovická chovná strategie byla mimo jeho stanovený státní plán, neboť družstvo, nebylo formálně ustanoveno jako šlechtitelský chov. Avšak státní orgány strategii družstva nemohly zakázat,

neboť formálně byly naplňovány požadavky podle státní koncepce a cíl chovat vysoce užitkový skot se v jiných, než vybraných družstvech nezakazoval, pokud plnila plán.

ID03: „*Oni nás nepodporovali, ale zas už nebyli schopní zabránit, aby se takovou cestou mohlo jít. (...) prostě oni to nechtěli (příliš) rozšiřovat.*“

Družstvo se začalo zaměřovat na specializaci skotu. V tomto směru spolupracovalo se zmíněným V. Kozlem, který oproti státní chovné strategii prosazoval specializaci chovu. Spolupráce s odborníky s takovým názorem znamenala odbornou podporu slušovické chovné strategie.

ID18: „*Ne vždycky to (postupy JZD Slušovice) odpovídalo názorům oficiálním. To bylo o nich známo. A Vlasta Kozel byl člověk, který u nich pracoval, kterého využívali, jako určitého ideologa v chovu skotu, takže tam docházelo k určitým rozporným (...) názorům. Něco jiného byla koncepce a něco jiného byly představy AK Slušovice.*“

JZD Slušovice se k záměru specializace přihlásilo už v období 6. pětiletky a tím začalo realizovat plemenářský program budování specializovaného dojného stáda. Program byl spolu se zdokonalováním výživy „*zaměřen na špičkovou průměrnou užitkovost (...). Tato špičková populace je a bude zdrojem chovného materiálu i pro zdokonalování dojných stád jiných zemědělských podniků.*“<sup>159</sup>

Ve stanovení cílů celkové užitkovosti v (tj. včetně užitkovosti kombinovaného skotu) se JZD Slušovice srovnávalo s chovatelsky vyspělými zeměmi a současně kritizovalo nízkou užitkovost v tuzemském hospodářství. Na rozdíl od vyspělých zemí, které vykazují vysokou užitkovost hlavně díky specializovanému chovu, se specializace prosazovala v ČSSR zatím ojedinele (Nc 86/66-1). Poukazovalo se na to, že v r. 1983 v ČSSR byla užitkovost 3 200–3 400 kg, ale v Evropě se dosahovalo 5 000–5 500 kg, v Kanadě a USA to bylo až 7 000–7 500 kg u dojnic s max. genofondem 9 000–10 000 kg (Nc 85/21-1). Podle toho byly v JZD Slušovice nastaveny, ale také reálně dosahovány, cíle užitkovosti převyšující cílové hodnoty zadané ve státní koncepci, jak ukazuje tab. 4, ve které jsou uvedeny výsledky s podílem HS 50 % a více.<sup>160</sup>

---

<sup>159</sup> SOkA Zlín, f. JZD AK Slušovice, inv. č. 27, Návrhy na vytvoření JZD AK Slušovice 1979–1984 / „Návrhy na vytvoření JZD AK Slušovice r. 1979.“

<sup>160</sup> Porovnání konzultováno s JM, pracovníkem Svazu chovatelů holštýnského skotu ČR, z.s.

Tab. č. 3. Přehled užítkovosti v JZD Slušovice podle stájí CN a HS v období 1981–1989.

Rok	JZD Slušovice kanadské HS od r. 1987	JZD Slušovice CNS Hrobice/ od r. 1986 Transfer HS	JZD Slušovice, Všemina, CNS od r. 1986 CNS a HS	Užitkovost ČSR podíl HS 50 a více %	JZD Slušovice celkem
1981		6 668	5 148	3 493	4 654
1983		6 304	5 646	3 556	4 624
1984		6 547	7 064	3 751	5 264
1985		6 335	7 094	3 750	5 400
1986		6 335	7 514	3 876	5 273
1987	7 489	6 242	7 803	3 930	5 360
1988	7 694	5 880	7 276	3 963	5 393
1989	7 207	6 131	6 624	3 953	5 072

Zdroj: Svazu chovatelů holštýnského skotu, SPP GŘ Praha, *Užitkovost skotu ČSR* (1983, 1984, 1985, 1986, 1987, 1988, 1989).

Slušovická premisa cíle chovu vycházela z teze o vztahu mezi užítkovostí a spotřebou krmiva, tedy z předpokladu efektivnější konverze živin u specializovaného skotu. Na jednu dojnici se sice spotřebuje více krmiva, ale celkově se získá stejné množství mléka od menšího počtu krav a tím poklesnou celkové náklady na krmivo (Nc 86/86-01). Pro zvyšování užítkovosti bylo třeba selektovat kusy s nejvyšším genofondem (Nc 86/73-1), přičemž pro budované stádo nebylo cílem dosáhnout maximální užítkovosti, ale optimální vysokou užítkovost. To znamenalo, že nejlevněji se vyrobilo mléko, pokud dojnice produkovala mléko na 80 % svého genetického potenciálu. Investovat do chovu se pak vyplatilo až při dosažení vysoké užítkovosti, a nikoliv v případě, že se budou „chovat zvířata s dojivostí pouze 3 000–4 000 litrů.“<sup>161</sup>

Družstvo takové dojnice mělo k dispozici. Dojnice s vysokou užítkovostí byly pod kontrolou SPP Brno selektovány a soustředěny nejprve do stáje v Hrobicích, přičemž „rekordmanka“ ČNS z těchto stájí dosahovala užítkovosti 10 442 kg (Nc 82/02-1). Po importu čistokrevných

<sup>161</sup> SOkA Zlín, f. JZD AK Slušovice, inv. 27. Návrhy na vytvoření JZD AK Slušovice 1979–1984 / „Návrhy na vytvoření JZD AK Slušovice r. 1979.“

HS dojnic z Kanady v roce 1985 se používal genofond hlavně z areálu speciálně postavených tzv. kanadských stájí s užitkovostí nad 10 000 kg (Nc 89/30-1).

Další postup specializace se zaměřil na vlastní produkci chovných býků, to znamená na jejich selekci a inseminaci (Nc 87/49-1). Proto se realizovaly dva kroky – jednak v r. 1988 import býků HS z Kanady, jednak byla ve spolupráci se SPP Brno zřízena v r. 1988 inseminační stanice. Těmito kroky již družstvo směřovalo k založení vlastního plemenného chovu<sup>162</sup> (Nc 88/40-1) se záměrem budovat stádo HS na úrovni až 9 000–10 000 kg.

### 5.3 Premisy pro distinkci prostředků

Produkt implikuje distinkci prostředků, které Baecker popisuje jako proměnné technických a sociálních technologií, jak produktu dosáhnout. To znamená získávání materiálních zdrojů, technologií nebo také tvořivost členů organizace. Technologie, v disertační práci prostředky, jsou první distinkcí produktu, protože ovlivňují zisk produkce z hlediska kalkulace nákladů (Baecker 2006a: 129; 2017: 107–109).

Distinkci prostředků představují tři premisy, jak JZD Slušovice komunikovalo rozhodnutí o prostředcích produkce skotu takovým způsobem, aby se produkoval vysoce užitkový skot a současně byl chov ziskový. Jsou to premisy aplikace tuzemských prostředků – aplikace ET; import skotu s vysokým genofondem ze zahraničí; vlastní produkce kvalitního krmiva.

#### 5.3.1 Premisa: efektivní aplikace tuzemských prostředků – embryotransfer

V tuzemském hospodářství se vyspělá družstva měla podílet zavádění VT prostředků do zemědělské výroby. To předpokládalo spolupráci s odbornými institucemi, do nichž se také zapojovalo JZD Slušovice. Vycházelo se ze skutečnosti, že „v nejvyspělejších státech je podnikatelská rentabilní činnost založená především na urychleném zavádění vědeckotechnických poznatků do praxe“ (Nc/85/26-1).

ET byla jedním z prosazovaných VT prostředků v oblasti biotechnologií. Již před zavedením ET se v 70. letech družstvo ve spolupráci s VŠV Brno zabývalo transplantací embryí skotu na stojatých zvířatech. Do r. 1979 tak bylo tímto způsobem produkováno 56 telat.<sup>163</sup> Ovšem

---

<sup>162</sup> Kvůli událostem v r. 1989 se plemenný chov již nezaložil.

<sup>163</sup> SOkA Zlín, Kronika města Slušovice 1979, s. 27.

zásadním krokem bylo zřízení střediska ET, které bylo zřízeno i přesto, že to nebylo státním záměrem.

ID18: „*Slušovice byly první, které to udělaly na bázi podnikové. Jako vždycky všechno ve Slušovicích si museli všechno dělat sami. Tak oni si zřídili vlastní transplantační centrum a rozjeli to sami. (...) Centrum bylo moderně zařízené, a i s Jiřinou Petelíkovou v něčem spolupracovalo. To oni se spolupráci nevyhýbali, akorát chtěli vždycky, aby ta spolupráce směřovala k jejich cílům a nikoli k cílům koncepce, která platila v celém státě.*“

Spuštěním ET se JZD Slušovice hlásilo k naplňování závěrů XVI. sjezdu ÚV KSČ a 4. zasedání pléna. Cílem bylo zvyšovat produkci mléka vyšší užitkovostí a za tím účelem se mělo zavést ET, přičemž používat se tento způsob používal jen u dojnic s vysokým genofondem (Nc 82/22-1). „*Řídící i výrobní pracovníci živočišné výroby musí mít soustavně na zřeteli (...) úkoly XVI sjezdu KSČ*“ (...) *Přírůstků produkce živočišné výroby dosahovat převážně rozvojem chovu skotu při zvyšování užitkovosti*“, k čemuž má přispět inseminace a efektivní zavádění transferu (Nc 84/11-1).

JZD Slušovice postupně činnost ET rozvíjelo až začalo fungovat jako komplexní vývojové a aplikační středisko, kde bylo možné zkoušet a přímo aplikovat nové technologie jako kryokonzervace, dělení embryí atd. Součástí byla i banka embryí pro jejich uchování, rovněž zde bylo zřízeno tzv. genetické centrum pro výběr a nákup embryí podle požadavků kupce (Nc 85/32-1). Od r. 1985 družstvo zavedlo dvě pojízdné laboratoře ET, které měly podobně jako přenosové týmy plemenářských správ provádět přenos přímo v terénu (Nc 85/05-1).

Středisko ET bylo společným projektem s VÚŽV v Nitře a spolupracovalo se i s VŠV Brno, provoz byl pak zahájen v r. 1984. Tímto partnerstvím bylo družstvo zapojeno do plnění státního výzkumného úkolu Ú 11-529-002, v němž bylo pověřeno výstavbou střediska<sup>164</sup>, a dále aplikováním nových technologií. Smlouva o výstavbě byla uzavřena podle vyhlášky 35/75 Sb. O hospodářských vztazích ve výzkumu a vývoji, dále vyhlášky 151/78 Sb. O sdružování prostředků socialistických organizací a vyhlášky 163/1980 o Financování neinvestiční výstavby rozvoje vědy a techniky. VÚŽV v Nitře měl poskytnout neinvestiční prostředky ze státního rozpočtu slovenského ministerstva zemědělství a JZD Slušovice mělo hradit zbývající část ve formě investičních prostředků. Po skončení ověřování v r. 1985 mělo být středisko ET

---

<sup>164</sup> JZD Slušovice mělo už v té době vlastní stavební závody.

převedeno do vlastnictví družstva.<sup>165</sup> Středisko ET bylo jedním ze dvou typů ověřovacích pracovišť, to druhé bylo ve VÚŽV Nitra (Nc 84/23-1). Vybavení střediska bylo takové, že „*svou vybaveností a odborností (již) patřilo k předním na evropském kontinentu*“ (Nc 89/30-1).

Efektivita ET spočívala v tom, že se mohlo získávat a ročně nabízet 10 000 zygot „*vynikajícího biologického materiálu*“ (Nc 82/22-1). Mohlo se tak získat za dva roky místo 1 jalovičky 6–8 ks, takže desítky let dlouhý proces zakládání stáda se zkrátil na 5 let (Nc 85/21-1). Další zmíněné postupy, kryokonzervace, dělení embryí a sexace, se řešily ještě v průběhu 80. let ve spolupráci s dalšími odbornými organizacemi. Kryokonzervace se podařilo aplikovat v r. 1986 ve spolupráci s ÚFGHZ a s Výzkumným ústavem živočišné výroby v Uhřetěvsi (VÚŽV) (Nc 85/08-1). Zamrazená embrya už mohla být uskladněna v tzv. bance embryí, která, jak bylo výše zmíněno, byla i součástí výstavby střediska ET (Nc 89/30-1). V JZD Slušovice se po vzoru Kanady prosazovalo zamrazování do pejet, což byl jiný způsob jak zamrazování do pelet, používané v ostatních družstvech, při kterém hrozila kontaminace a záměna semen býků (Nc 89/16-1). V r. 1986 se podařilo, opět ve spolupráci VÚŽV a ÚFGHZ, zavést metodu dělení embryí, čímž bylo možné získat „*v kratším časovém úseku více jedinců výtečných genetických předpokladů a vysoké užitkovosti*“ (Nc 86/92-1).

Aplikaci ET zefektivnilo zavedení vlastních mikropočítačů TNS, respektive aplikačních programů z vlastní produkce, které byly vyvinuty v Závodu aplikované kybernetiky. Byly to programy pro sledování a vyhodnocování údajů, např. v r. 1986 byl zaveden program JALOVICE, který usnadnil stanovení zabřezávání podle údajů o užitkovosti, obsahoval data o odběrech embryí dárkyň, příjemkyň nebo celého stáda (Nc 86/13-1). Nebo to byl program RELAVET pro řízení reprodukce, laktace a veterinární péče stáda (Nc 86/24-1).

Pro efektivní aplikaci ET byla podstatná kvalita embryí, jinak byl ET ztrátový, protože finanční náklady na získání jednoho jedince jsou „*výrazně vyšší než při obvyklém způsobu plemenitby. (...) Přenos je odůvodněný jen v případě, že se získají jedinci s vysokou produkční i plemennou hodnotou.*“<sup>166</sup> Jak vyplývá z výsledků užitkovosti v tab. 2, v družstvu se pro ET mohly používat dojnice s vyšší užitkovostí, než tomu bylo v jiných podnicích. V r. 1985 už proto mohly být všem plemenicím transplantovány embrya s genofondem 7 500 kg. Tímto opatřením „*zvýšíme genofond do 2 let na 8 000 kg mléka, což představuje zvýšení o 2 000 kg*

---

<sup>165</sup> SOkA Zlín, f. OKS Gottwaldov, inv. 27, Provozní financování JZD Slušovice (projektové práce, odvod v odvětví zem. půdy, nákup nemovitostí, nákup technologických zařízení / „Hospodářská smlouva na výstavbu overovacej prevádzky transplantácie embryí v ČSR.“

<sup>166</sup> Zemědělské noviny, příloha Zemědělec, vyd. 2. 3. 1988, č. 9, „Soulad celospolečenských a podnikových zájmů. Chov skotu a přestavba hospodářského mechanismu“, s. 1, 3.

ročně na jednu dojnici, nebo snížení nákladů na výrobu jednoho litru mléka o 0,50 až 0,60 Kč“ (Nc 85/33-1). Díky importu kanadských jalovic ve stejném roce se již mohl použít genofond nad 9 000 kg dojivosti a předpokládalo se, že se do r. 1990 získá stádo s genofondem 9 000 – 10 000 kg mléka, které při 80% využití genofondu bude produkovat 7 000–7 500 kg mléka (Nc 85/21-1). Vedle kvality genofondu byl důležitá i metodika přiřazování dojnic a býků. V JZD Slušovice se pro tento účel od r. 1986 používala metodika „*Nejlepší lineární nestranné předpovědi*“ (*Best Linear Unbiased Prediction BLUP*), což znamenalo vyhodnocování podle tělesných znaků, které ovlivňují hospodárnost (Nc 86/21-1).

Vzhledem k vlastním výsledkům naopak JZD Slušovice kritizovalo neefektivní aplikaci ET v tuzemském zemědělství. Bylo to jednak kvůli nesprávným postupům ET: „*pro mnohé chovatele je samotné zvládnutí metody uspokojivým měřítkem důkazu svého vědeckotechnického pokroku*“ (Nc 89/30-1). Hlavním předmětem kritik však bylo používání nekvalitních kusů, což nutně snižovalo výsledky ET: používaly se sice nejlepší kusy ze stáda, avšak jejich „*genetický materiál často zdaleka nedosahuje současných požadovaných parametrů na užitkovost.*“ Není tak dosahováno „*progresivnějšího šlechtitelského efektu a transfer embryí se nutně stává prodělečnou záležitostí.*“ Metoda ET totiž měla své opodstatnění pouze v takových podmínkách, kde je „*možnost využití skutečného elitního genetického materiálu (...)* Slušovický agrokombinát má tu neobyčejnou přednost před ostatními podniky provádějícími transfer, že má tento unikátní genetický materiál plemen holštýnského skotu k dispozici“ (Nc 89/30-1). Družstvo právě pomocí ET, pojízdných laboratoří a kvalitního genetického materiálu mohlo dosahovat vysoké užitkovosti vlastního mléčného stáda a na základě toho zkvalitňovat stáda v ostatních družstvech. Ovšem pro produkci kvalitního genofondu bylo třeba takový genofond nejdříve získat, a to se zajišťovalo importem vysoce kvalitního genofondu.

### 5.3.2 Premisa: dovoz vysoce kvalitního genofondu z vyspělých zemí

Účelem importů bylo ve shodě s koncepcí z r. 1974 získat kvalitní genofond pro vytvoření vlastního stáda s vysokou užitkovostí. Tento plemenný materiál bylo možné získávat ve formě živých zvířat (jalovic a býků) nebo ve formě embrya. Ve strategii družstva hrál důležitou roli aspekt „světovosti“ nebo „špičkovosti“, což v této souvislosti znamenalo chovat skot pomocí prostředků, srovnatelných s prostředky používanými v chovatelsky vyspělých zemích. Pokud

se tedy importoval skot nebo embrya pro reprodukci vysoce užitkového skotu, bylo nutné získat takový materiál přímo v těchto zemích, předně v USA a Kanadě.

JZD Slušovice získalo první skot ČNS v rámci importů nejdříve z NDR a Polska, ale kvůli leukóze se začaly dovážet kusy z NSR a Rakouska (Nc 85/33-1). Ve 2. pol. 80. let se družstvo začalo orientovat na importy HS z Kanady. Prvním importem bylo v r. 1985 stádo 120 mladých jalovic, což byl import „ojedinělý v ČSSR“ (Nc 85/34-1). Toto stádo už mělo vytvořit základ genofondu pro budování vlastního stáda, čímž se následně mohly ušetřit náklady na importy: „*Při nákupu 100 jalovic lze vyprodukovat vlastní stádo 250 jalovic s devizovou úsporou 5,75 milionů korun*“ (Nc 88/36-1). Druhým důležitým importem byl už zmiňovaný dovoz býků z Kanady v r. 1988. Tito býci sice ještě nebyli prověřeni na „*základě hodnocení dcer, (ale) skutečnost, že jde o potomstvo chových linií s extrémně vysokou doživostí, slibuje (...) že chovatelská veřejnost nebude zklamána*“, neboť už matky dovezených býků vykazovaly doživost až 9 400–18 800 kg. Tímto importem družstvo získalo „špičkový genofond“, „*aby si v budoucnosti udrželo vysokou užitkovost vlastní holštýnské populace a novou technologii proto, aby se vyrovnalo vyspělým státům*“ (Nc 89/16-1).

Tyto akce však nezapadaly do oficiálních plánů, neboť záměr družstva byl komerční:

ID18: „*Voni chtěli nakupovat bejky a (že) budou dělat embrya a budou je prodávat ostatním podnikům. Tak to nebylo zavrženo, ale nebylo to zahrnuto ani to nějakých oficiálních koncepcí. Pak se nakonec dohodli s generálním ředitelem na společném nákupu plemennejch bejků, a tak jsme byli dvakrát v Kanadě s nimi*“ (přítomnost pracovníka SPP nebo veterináře byla povinná – aut.).

S importy se však pojily dvěma problémy: devizové náklady a administrativní vyřizování. Tyto importy si JZD Slušovice mělo financovat samo, a to díky vývozu přebytků výrobků ze zemědělské nebo produktů přidružené výroby, přičemž importy musely být realizovány přes PZO nebo Koospol Prodejem přebytků se získaly devizy a za ty pak bylo nakoupeno potřebné zařízení nebo v tomto případě živý chovný materiál. Překážkou nebyla ani nekonvertibilita měna a riziko ztráty při realizace importů, protože družstvo dokázalo tyto ztráty pokrýt.

ID03: „*My jsme to dovezli za svoje (...) jalovice černohorského skotu<sup>167</sup> a na zakázku jsme měli odchované býky čili holštýnské z embryotransferu. To nám zprostředkoval jeden chovatel a*

---

<sup>167</sup> V časopisu Naše cesta se mluví jen o HS.



*obchodník Cormier z Kanady. Čili on vytipoval určité vysoce užitkové jedince a ti byli prostřednictvím embryotransferu rozmnožené a ty potomky jsme se dovezli. “*

Dalším problémem bylo administrativní vyřizování importů. V r. 1988 družstvo vyřizovalo dovoz „špičkových býků“ z Kanady, který schvalovalo GŘ SPP Praha, resp. MZVŽ podle podmínek zákona 86/72 Sb. O plemenitbě hospodářských zvířat. I když si družstvo zajistilo všechny náležitosti (devizy, veterinární povolení, povolení MZVŽ, zajištění expertů), samotnou realizaci brzdilo zdlouhavé schvalování ze strany PZO Koospol a Technopol a dále ze strany SPP. Dovoz býků sice povolilo MZVŽ už v srpnu (r. 1988), ale řízení se protahovalo jednáním až do října. V některých případech byla spolupráce s těmito správními subjekty dobrá, ale jinak muselo družstvo „postupovat skutečně velmi důrazně“ (Nc 88/43-1). Tyto problémy řešil v družstvu závod zahraničního obchodu:

ID03: *„My jsme měli strukturu zahraničního obchodu, ve které jsme měli kvalifikované pracovníky, schopné vydržet tu celou proceduru (...) Ostatní podniky se nechaly odradit, kdežto my jsme se nenechali.“* Důležité však bylo nejen mít ty správné lidi na správných místech v tuzemském hospodářství, ale také v zahraničí:

ID18: *„Já jsem chovy v Kanadě objížděl s nimi a s panem Cormierem a velmi důležitou roli tam sehrál Lumír Drevjany<sup>168</sup>, který v šedesátém osmém odešel do Kanady.“* (Po dovozu) *jsme dělali s veterinářem zařazování do zdravotních tříd (...) Nakonec jsme se dohodli (...) že je budou volně prodávat. Zájem o to byl (zájem z jiných družstev). “*

Importem dojnic a býků HS z Kanady družstvo získalo „jedinečný genetický materiál“, který s pomocí ET a inseminace býky „představuje obrovský potenciál šlechtitelských nástrojů s možnostmi pro výrazný genetický pokrok pro šlechtění na mléčnou užitkovost (...) Dobré výsledky všech úseků činností v této oblasti sjednocuje jediný cíl: tvorba vysoce výkonného stáda mléčného skotu, které dokáže produkovat větší objem mléka s menším množstvím krav, s menšími náklady a větší rentabilitou“ (Nc 89/30-1). Ovšem jak bylo zmíněno, podmínkou dobrých výsledků HS je výživa a družstvo muselo umět „špičkové stádo“ také uživit.

---

<sup>168</sup> Profesor na zemědělské univerzitě v Kanadě a známý F. Čuby.

### 5.3.3 Premisa: vlastní produkce kvalitního krmiva

Hlavním problémem chovu v tuzemském hospodářství byla závislost výživy na jadrných krmivech, kterých ovšem byl nedostatek, neboť se musely nakupovat v zahraničí. JZD Slušovice si však dokázalo vyrobit kvalitní krmivo samo.<sup>169</sup> Tak mělo být možné dosahovat produkční soběstačnosti zemědělské výroby v tuzemském hospodářství a také se vyhnout dodávkám nekvalitních zdrojů a prostředků od jiných dodavatelů nebo jejich nedostatkem. Takovou činností byla i výroba krmiva, kterého se však v tuzemském hospodářství nedařilo vyrobit dostatek a v potřebné kvalitě, aby to pokrývalo spotřebu družstev.<sup>170</sup> Přesněji řečeno to byl zacyklený proces problémů, neboť jadrného krmiva, kterým se měla řešit nízká kvalita objemného krmiva, byl nedostatek a muselo se dovážet ze zahraničí. Kvůli vysokým nákladům se měla jadrná složka nahrazovat kvalitním objemným krmivem, ovšem takové se nedařilo v družstvech zajistit: „rostlinná výroba (byla) (...) až dosud převážně producentem krmiv balastních a nízké koncentrace. Tento stav vede nejen k nadměrnému používání jadrných krmiv (ale také) (...) k zhoršování zdravotního stavu skotu i ekonomiky chovu“ (Nc 88/45-1). Dostupnost a úroveň produkce krmiva pak ovlivňovaly nižší dosažitelnou užitkovost skotu.

Jedním z možných řešení problému jadrného krmiva byla náhrada objemným krmivem, které bylo možné v družstvech vyrábět. Většina z nich však nebyla schopná tímto způsobem kvalitativně nahradit sníženou spotřebu jadrných krmiv. Naopak tomu bylo v JZD Slušovice, které zajistilo kvalitativně odpovídající objemná krmiva vhodným zpracováním vlastních surovin. V r. 1982 bylo na okresním zasedání pléna v Gottwaldově (5. 10. 1982) projednáváno další snížení měsíční spotřeby jádra. Byly stanoveny kategorie zvířat pro zkrmení jadrných krmiv a navýšen výkup zrnin a usušků na krmný fond, což však překračovalo krytí vlastní spotřeby družstev, takže se očekávalo snížení užitkovosti. Na to reagoval zástupce JZD Slušovice: „Nebudeme omezovat výrobu, ale naopak i za této situace ji budeme zvyšovat, hlavně u skotu.“ To znamenalo „usušit veškeré seno na vlastních pozemcích, které nelze mechanizačně sklízet (...) pastevním odchovem ušetřit jádro, pronajímat skot ke spasení (využívat) odpadků,

---

<sup>169</sup> SOkA Zlín, f. JZD AK Slušovice, inv. 27, Návrhy na vytvoření JZD AK Slušovice 1979–1984 / „Návrhy na vytvoření JZD AK Slušovice r. 1981.“

<sup>170</sup> MZA v Brně, f. 486, KZS Brno, k. 524, inv. č. 416, Koncepce rozvoje chovu skotu v jihomoravském kraji pro období 8. 5LP a do r. 2000 (r. 1986), s. 28.

*hlavně u brambor, (...) rozšířit zchutňování krmiva melasou, sklídit pro krmné účely veškerou slámu včetně kukuřičné, rozšířit výkup chleba a tímto způsobem šetřit (...) obilí.*<sup>171</sup>

Druhým řešením problému nedostatku jaderných krmiv byla jeho vlastní produkce. Jaderná složka krmiv byla zajišťována především zpracováním kukuřice. Pro tento účel družstvo realizovalo rozvojový program průmyslového pěstování kukuřice KSL, na kterém spolupracovalo s francouzskou firmou Limagrain. Většina kukuřice byla proto určena k výrobě siláže z celých rostlin (Nc 85/76-1).

Vedle jaderných a objemných složek se do krmiva rovněž přidávaly přísady, které si družstvo rovněž samo vyrábělo: „*Máme velkou možnost zhodnocovat klasická krmiva moderními přísadami z produkce našeho JZD*“ (Nc 83/38-1). Jednalo se o „nejnovější poznatky vědy a techniky“ jak pro rostlinnou výrobu (tekutá hnojiva, biopesticidy, feromony atd.), tak pro výrobu živočišnou (biofaktory, minerální přísady do krmných směsí). Družstvo si je muselo začít vyrábět samo, neboť pro tyto „*pro intenzifikaci zemědělství nanejvýš nutné nástroje, se nenašel výrobce.*“ O tyto kvalitní výrobky měli proto zájem i jiná družstva (Nc 83/32-1).

Dalším řešením výživy bylo složení a dávkování krmiva podle užitkovosti, které již JZD Slušovice praktikovalo od 70. let.<sup>172</sup> Naopak v družstvech se pro výživu skotu používal „*zastaralý (...) způsob hodnocení krmiv a výpočtu krmných dávek.*“ Ovšem „*Zemědělsky pokročilé státy, mezi nimi i Maďarsko, přešly v poslední době na hodnocení energetické složky krmiv pomocí jednotek NEL (Netto Energie Laktace)*“ (Nc 86/42/105). Krmivo v JZD Slušovice bylo dávkováno s „*nutriční a dietetickou hodnotou objemné píče s koncentrací živin, hlavně energie v sušině*“ (Nc 86/47-1). V tomto přístupu se družstvo opíralo rovněž o tezi J. Kahouna, který patřil k zastáncům ekonomicky efektivního chovu specializovaného skotu: „*Při současné nadprodukcí mléka může vítězit pouze ten, kdo bude mléko vyrábět neekonomičtěji. Skutečnost, že vysoko užitkové dojnice potřebují na výrobu 1 kg mléka méně krmiva (...) vede k neustálému stupňování individuální a stádové užitkovosti.*“ Např. při zvýšené průměrné doživosti stáda o 250 kg (ze 4 000 kg na 5 000 kg/rok) je spotřeba krmiva vyšší pouze o 13 %, což představuje vyšší využití zkonsumovaného krmiva o 10 % (Nc 86/76-1).

Postupy krmení zefektivnilo zavedení vlastních programů TNS. Díky přesnému stanovení dávek se skot nepřekrmoval, uspořilo se krmení a odstranila se ruční práce. Pro tyto účely se v družstvu používal vlastní program DAJAD, který navazoval na program RELAVET,

---

<sup>171</sup> SOkA Zlín, f. OV KSC Gottwaldov, inv. 51, Zápisy ze schůzí OV KSC (r. 1982), s. 1–2, 11.

<sup>172</sup> SOkA Zlín, f. JZD AK Slušovice, inv. 27, Návrhy na vytvoření JZD AK Slušovice 1979–1984 / „Návrhy na vytvoření JZD AK Slušovice r. 1979.“

zjišťující dojivost krávy, a dále program KRMDAV, který optimalizoval dávkování (Nc 86/24-1). Úspora krmiv za rok činila asi 1,5 mil Kčs (Nc 86/02-1).

Ekonomicky dobrých výsledků v chovu mléčného skotu bylo tedy dosaženo i tím, že ve výživě „*uplatňujeme vyrovnané krmné dávky. Rovnoměrnost krmení je zárukou, že laktační křivka nedozná rozdílů mezi letním a zimním krmením (...) Víme, že široká plemenářská obec nyní očekává, jestli toto stádo v našich podmínkách uживíme. Ukazuje se, že se to daří. I tučnost například dosahuje (...) kolem čtyř procent (...) na první laktaci. Je to věcný důkaz, že otázku krmení vysoce užitkových krav jsme vyřešili (...) Kvalita plemene (je) rozhodující*“ (Nc 88/40-1).

Pro chov HS a ČNS však také bylo třeba řešit, jak nabídnout tento skot společnosti, aby akceptován takovým způsobem, že bude dosahováno zisku.

## 5.4 Premisy pro distinkci stylu

Premisa stylu představuje způsob, jak se systém skrze produkt propojuje se společností. Jinak řečeno, je to řešení problému, jakým stylem nabídnout společnosti produkt, aby byl akceptován a reprodukoval zisk nebo reprodukci zisku umožnil. Tato distinkce reguluje použití výrobních technologií a ty determinují cílový produkt (srov. Baecker 2017: 122–126). Produkt může být v tomto případě analyzován z informací o prodejnosti, odbornosti anebo politickém zájmu.

V případě JZD Slušovice spočívalo řešení tohoto problému produkovat jednak v souladu s politickými cíli a jednak v souladu s poptávkou ze strany družstev po kvalitním mléčném skotu.

### 5.4.1 Premisa: chov vysoce mléčného skotu jako politický úkol

Jak bylo již zmíněno, družstvo jako výrobně-hospodářská jednotka socialistického zemědělství mělo jak výrobní, tak politickou funkci. Už od 70. let proto argumentovalo své postupy s odvoláním na plnění úkolů podle vyhlášení ÚV KSČ. Pro 6. pětiletku realizovalo chovem mléčného skotu úkoly pléna ÚV KSČ z r. 1975, které zdůraznilo „*nutnost přechodu od jeho dosavadního univerzálního zaměření na specializaci.*“<sup>173</sup> Pro 7. pětiletku byl specializovaný

---

<sup>173</sup> SOKA Zlín, f. JZD AK Slušovice, inv. 27, Návrhy na vytvoření JZD AK Slušovice 1979–1984 / „Návrhy na vytvoření JZD AK Slušovice r. 1979“, s. 30.

chovu skotu v souladu se závěry XVI. sjezdu ÚV KSČ a 4. zasedáním pléna z r. 1981. Družstvo se také zavázalo, že bude zvyšovat produkci mléka vysokou užitkovostí, dosaženou zavedením a použitím ET u „špičkových dojnic“ (Nc 82/22-1).

Družstvo však také zvyšováním užitkovosti, kvalitou mléka, širokým využitím transplantace embryí plány nastavené na XVI. sjezdu ÚV KSČ reálně naplňovalo (Nc 84/46-1). V živočišné výrobě bylo využíváno řízené reprodukce a přenosu embryí, což mělo vést k cílevědomému rozmnožování zvířat s vysokými parametry užitkovosti a odolnosti. Ve výrobě krmiv zase družstvo prakticky uskutečňovalo výzvu k širšímu využití vysoce výkonných mikroorganismů ve výrobě krmných bílkovin a biofaktorů (Nc 85/54-1). Na tomto plénu bylo rovněž vyhlášeno, že vzhledem k omezeným zdrojům jaderných krmiv se musí v celostátním měřítku počítat jen se střední užitkovostí. Proto měla být dále podporována skladba chovu, ve které populace mléčného typu tvořila jen 1/3 a zbývající dvě třetiny tvořila populace s kombinovanou užitkovostí. Přitom byl kladen důraz na zlepšení užitkovosti, udržení dobré dojivosti a na efektivní zhodnocování objemných krmiv (Nc 85/21-1). Tak se vyjádřil i ministr zemědělství a výživy O. Vaněk na sympoziu Skot pro 3 tisíciletí v Zádveřicích (r. 1986). Zdůraznil nutnost zvyšování produkce mléka, avšak za podmínek rentability chovu skotu při omezených zdrojích krmiva. Krmivo mělo jenom minimálně pocházet z dovozu a maximálně z vlastní produkce družstev. Tomu odpovídala navržená skladba plemen (Nc 86/73-1). Družstvo tyto výzvy realizovalo tak, že produkovalo mléčný skot s vysokou užitkovostí a současně zajišťovalo kvalitní krmiva ve vlastní produkci.<sup>174</sup>

Družstvo dále podněcovalo k tomu, aby se v tuzemském hospodářství rozvíjely chovy s dojivostí nejméně 4 000 l, neboť jinak to nebylo efektivní. Proto se kritizoval politický záměr chovat mléčný skot jen s omezenou dojivostí 3 000–4 000 l.<sup>175</sup> Avšak specializace na mléčná plemena s vysokým genofondem je „*jedinou cestou ke zvyšování užitkovosti a (...) také k zefektivnění výroby*“ (Nc 85/54-1).

Samostatnost v rozhodování družstva o těchto postupech pak potvrdil už zmiňovaný ministr zemědělství na dalším sympoziu chovu skotu v r. 1988. Opět zdůraznil podmínku efektivity chovu skotu, a současně potřebu větší samostatnosti rozhodování družstev ve vlastní výrobě: do popředí vstupují „*citlivé otázky spojené s rozhodováním o (...) specializaci, o vytvoření a využívání nejvhodnějších užitkových typů pro jednotlivé výrobní oblasti s přihlédnutím ke*

---

<sup>174</sup> SOkA Zlín, f. OV KSČ Gottwaldov, inv. 51, Zápisy ze schůzí OV KSČ 1982 / „Protokol ze schůze OV KSČ 5. 10. 1982“, fol. s.66.

<sup>175</sup> SOkA Zlín, f. JZD AK Slušovice, inv. 27, Návrhy na vytvoření JZD AK Slušovice 1979–1984 / „Návrhy na vytvoření JZD AK Slušovice r. 1979“, s. 8, 30.

*krmivové základně, silící volání po zavádění specializovaných plemen.*“ Rovněž zdůraznil potřebu samofinancování podniků (Nc 88/39-1).

Zřízení centra ET bylo v souladu s politickým prosazováním biotechnologií ve VT rozvoje, stanovenými 8. zasedáním ÚV KSČ v r. 1983d: *„zvyšování soběstačnosti ve výrobě potravin (se bude uskutečňovat) především na základě (...) zvýšení úrovně zhodnocovacích procesů, nadějných směrů vědy a techniky, zejména biotechnologií a genetiky.*“<sup>176</sup> Postavením střediska ET a dovozem jalovic HS z Kanady družstvo přispělo ke zlepšení genofondu skotu v tuzemském zemědělství: *„Tímto importem zajišťujeme zvýšení užitkovosti dojníc nejen pro sebe, ale také (...) pro ostatní chovy v okrese, kraji a republice. Plníme usnesení 11. pléna ÚV KSČ o zavádění biotechnologií do zemědělské praxe“* (Nc 85/54-1). Aplikací ET do jiných družstev družstvo navazovalo politicky podporované *„integrační vztahy s podniky Jihomoravského a Severomoravského kraje v přenosu embryí“* Současně realizovalo výzvu pléna ÚV KSČ: *„povyšit metodu transferu přenosu raných embryí na úroveň krajské metody“* (Nc 84/11-1).

Zaváděním dalších pokrokových metod, jako byla BLUP, družstvo uskutečňovalo záměry XVII. sjezdu ÚV KSČ: *„Inspirativní průběh a závěry XXVII. sjezdu KSSS naznačují, že se vši rozhodností musíme usilovat i u nás o podstatné zvýšení efektivity, produktivity a kvality práce na všech úsecích hospodářské činnosti, jak to jistě potvrdí i XVII. sjezd. Uvedená východiska se budou realizovat i ve slušovickém chovu skotu a chceme být nápomocni podnikům v našem státě“* (Nc 86/21-1).

Družstvo se také začalo zapojovat do výzkumných úkolů vyhlášených pro zemědělství. Tím se na jedné straně iniciativně podílelo na naplňování plánů tuzemského zemědělství, na druhou straně mohlo legitimizovat prostor pro volnější fungování a dosáhnout optimálnějších materiálních podmínek. Družstvo bylo vybráno v rámci jm. kraje mezi *„8 modelových podniků“*, které měly poskytnout jiným podnikům mimo jiné ověřené plemenářské programy, služby výzkumného střediska, výpočetní techniky a další prostředky ke zvyšování výnosů plodin a užitkovosti zvířat. Šlo o řešení specializace chovu plemen a hybridů skotu na mléčnou a masnou užitkovost s vysokými parametry, dále o řešení výživy skotu a řešení úrovně aplikace ET a převedení této metody na výrobní technologii pro produkci skotu se *„špičkovým genofondem.*“<sup>177</sup>

---

<sup>176</sup> SOkA Zlín, f. JZD AK Slušovice, inv. 27, Návrhy na vytvoření JZD AK Slušovice 1979–1984 / „Návrhy na vytvoření JZD AK Slušovice r. 1984“, s. 3.

<sup>177</sup> Tamtéž, s. 25.

Významným krokem bylo vyhlášení družstva experimentálním podnikem v r. 1982. Jednou z vybraných oblastí byla i produkce skotu na maso a mléko a získávání a prodej oplozených zygot (součást vývoje embrya – aut.). V rámci tohoto programu se plánovalo vybudovat středisko transplantací, přičemž se JZD Slušovice zavázalo „nabízet a získávat 10 000 zygot ročně k rozšíření vynikajícího biologického materiálu v chovu plemen skotu.“<sup>178</sup>

Ze strany družstva však byly kritizovány postupy státních správních orgánů, jako byly plemenářské podniky nebo PZO. Problémem byla jejich byrokracie: „*8. a 11. plenární zasedání ÚV KSC se zabývalo rozvojem biotechnologií, (avšak) postoj plemenářských podniků brzdí rozvoj této nejmodernější biotechnologie do praxe*“ (Nc 85/21-1). To potvrdil v r. 1986 také tajemník družebního Charkovského oblastního výboru Komunistické strany Ukrajiny, který na XXVII. sjezdu KSS vyzdvihl kooperaci družstva se sovchozy v zavádění ET, na druhou stranu kritizoval byrokratizaci předpisů, které spolupráci omezovaly. Proto vyzval k posouzení tohoto problému, „*aby se otevřel prostor pro meziodvětvovou integraci, pro ulehčení a další rozvoj přímých styků mezi družebními oblastmi, vědeckými i výrobními kolektivy*“ (Nc 86/21-2).

Dalším předmětem kritiky v chovu mléčného skotu bylo preferování kombinovaného skotu a redukování užitkovosti. Už v r. 1979 družstvo kritizovalo nízkou hranici dosažené užitkovosti, což nevedlo k dosažení soběstačnosti v chovu specializovaných a užitkových plemen.<sup>179</sup> Na semináři o stavbách pro skot v r. 1986, konaném v JZD Slušovice, ředitel závodu chovu skotu kritizoval současný stav, který má „*charakter zmnožené malovýroby a patří k nejslabším článkům socialistického zemědělství.*“ Snahy o ohledání nových cest, podpořené zásadami XVII. sjezdu KSC „*často narážejí na konzervativní přístupy (...) které brzdí vývoj*“ (Nc 86/90-1). Na 7. sympoziu v r. 1989 už uvádělo, že cesty k nápravě musí prolnout i do norem řízení a forem práce a služeb. Zájem o změnu a racionální formu přestavby potvrzuje také na účast na sympoziu, ale ve složkách řízení a služeb zůstává „*přežvykování víceméně starých přístupů a mlčení*“ (Nc 89/13-1).

V souvislosti s těmito kritikami se naopak poukazovalo na praktiky a výsledky ve vyspělých zemích a zdůrazňovala se potřeba jejich dostižení: „*Musíme začít už hned dnes, svět na nás nečeká (...)* Zaváhání a pohodlnost by nás vrátila zpět, tak jako v mnoha odvětvích národních hospodářství“ (Nc 83/34-1). Na 7. mezinárodním sympoziu (r. 1989) se konstatovalo, že nutné jít cestou nikoliv „*honby za vysokou užitkovostí*“, ale cestou co nejefektivnější užitkovosti, jak

---

<sup>178</sup> SOkA, f. JZD AK Slušovice, inv. 28, Zařazení JZD AK Slušovice do experimentu Ministerstva zemědělství a výživy – ověřování integrací s ostatními zem. podniky, s. 10.

<sup>179</sup> SOkA Zlín, f. JZD AK Slušovice, inv. 27, Návrhy na vytvoření JZD AK Slušovice 1979–1984 / „Agrokombinát JZD AK Slušovice. Návrhy na vytvoření r. 1979“, s. 30.

je tomu ve vyspělých zemí, kde se dosahuje užitekosti 6 000–8 000 l. JZD Slušovice může být příkladem: o JZD Slušovice se říká, že „*nechodí cestou, ze které by nic nemělo.*“ Ovšem to je v souladu s přestavbou, neboť přestavba znamená podnikání „*a podnikat neznámá ztrácet (...) opustíme diskuse, jaké budou národní koncepce. Jdeme cestou jako většina států v Evropě i mimo ni, cestou nejvýhodnější pro naši velkovýrobu, cestou holštýnizace!*“ (Nc 87/49-1).

Spolu s politicko-výrobní funkcí začalo družstvo plnit i funkci politicko-odbornou a postupně se legitimizovalo jako odborný garant chovu specializovaného skotu. JZD Slušovice spolupracovalo s odborníky na plemenitbu, jako např. s již zmíněným V. Kozlem anebo také s L. Holým. V družstvu se ale především začaly organizovat semináře a již zmíněná mezinárodní symposia. Tyto akce se začaly rozvíjet hlavně ve 2. pol. 80., k čemuž v průběhu let budovalo konferenční a prezentační prostory.<sup>180</sup> V r. 1986 se konal malý seriál odborných seminářů, první zaměřený na novou chovatelskou metodu BLUP, druhý na výživu a krmení skotu a třetí na ustájení skotu. Cílem bylo „*seznámit účastníky se současným světovým vývojem a ukázat progresivní způsoby řešení vhodné pro podmínky socialistické velkovýroby*“ (Nc 86/88-1). Díky těmto akcím se jednak rozšiřovala síť odborných a obchodních kontaktů, jednak stoupal i mezinárodní význam družstva. Důležitá v tomto směru byla hlavně symposia chovu skotu: „*JZD má ambice založit tradici těchto symposií*“, která vedle soustředění odborníků mají „*význam pro potvrzení mezinárodní pozice*“ (Nc 86/66-1). Symposia však měla mít odborný význam i pro tuzemské zemědělství. Např. výsledky sympózia „*Skot pro 3. tisíciletí*“ (r. 1986) budou „*podrobně rozpracovány a přeloženy MZVž k dalším závěrům. Tyto závěry (...) by měly co nejrychleji proniknout to chovatelské praxe*“ (Nc 86/71-1). Odborný potenciál a význam JZD Slušovice na jednom ze symposií potvrdil i ministr zemědělství a navrhl, aby bylo v družstvu zřízeno konzultační středisko, ve kterém by družstva za úplaty konzultovaly své požadavky (Nc 88/39-1).

ID03: „*No ve Slušovicích byla obecně snaha, aby cokoli se dělalo, tak aby se to dělalo na úrovni těch posledních známých poznatků. Čili to nebylo jen v chovu skotu, ale bylo to i v jiných oblastech (...)* (Tedy) *získávaly se zkušenosti ze světa, pořádaly konference o chovu skotu, kde se přizvali různí odborníci z Kanady a ze západní Evropy, i ze socialistických zemí (...) tam se hledalo řešení.*“

---

<sup>180</sup> Prezentační prostory byly v družstvu zřízeny ve 2. pol. 70. let, neboť sem přijížděly tuzemské a zahraniční exkurze. Tyto možnosti se postupně rozšiřovaly hlavně v 80. letech, kdy k tomuto účelu sloužil i družstvem postavený hotel Všemina.



ID18: „*Jejich zásluha (JZD Slušovice) spočívala v konferenci, kde se sešlo spousta lidí, kde se to celý vyjasňovalo (...) některé podniky přišli za mnou, jak by šlo používat v chovu čistý černoohorský skot nebo holštýn a ne křížence (...)* Celá ta konference trochu zvýšila zájem. Pak (tu byla) práce těch propagátorů jako byl pan inženýr Kozel nebo Jindra Kahoun, kteří doporučovali (...) aby vyvíjeli (podniky) tlak na řídicí orgány.“

První bylo symposium Chov skotu pro 3. tisíciletí, jež bylo pořádáno v r. 1986 z pověření Evropské asociace pro živočišnou výrobu na doporučení MZVŽ (Nc 86/66/-1). V r. 1988 to bylo symposium Produkční systémy v chovu skotu (Nc 88/38-1), na němž hostovali zde přední odborníci na chov ČNS (Nc 88/39-2). Poslední symposium bylo v r. 1989 Progres v chovu skotu (Nc 89/36-1) s účastí odborníků z Japonska, USA, Nového Zélandu atd. (Nc 89/14-1).

Zapojení do státních úkolů tedy bylo prostředkem strategie, jak politicky prosadit chov mléčného skotu a rozšířit podmínky pro jeho rozvoj. Neméně důležitým prostředkem v této strategii byly i odborné akce, díky kterým se ale také otevřel prostor pro rozšíření odborných kontaktů, získání informací a samozřejmě možné další spolupráce.

#### *5.4.2 Premisa: nabídka špičkového mléčného skotu*

Specializace skotu musela mít hlavně ekonomickou funkci, tedy takový chov se musel být ziskový. V prostředí stagnujícího chovu to znamenalo nabízet živá zvířata a embrya vysoké plemenné hodnoty (Nc 86/69-1). Pro reprodukci bylo možné využívat importovaných, ale postupně také vlastních „špičkových“ dárkyň (Nc 87/08-1) a později býků. To byl chovný materiál pro zdokonalování dojných stád nejen JZD Slušovice, ale rovněž jiných družstev v okrese, v kraji i v celé republice. Skot mohl být poskytován družstvům v rámci integračních dohod, v kterých se odchovají jalovice, do nichž se budou transplantovat „embrya špičkových jedinců“ z JZD Slušovice. Družstvo však mělo ambici prodávat „špičkové zygoty“ i do zahraničí a šlo o to, aby mohl být nabízen genetický materiál srovnatelně vysoké kvality a v ceně, která by byla konkurenceschopná v zahraničí. Např. v r. 1982 kooperují rakouská firma Biomerx ocenila kvalitu dodávaného mléčného a zástavového skotu z JZD Slušovice „*náš skot na rakouském trhu dosahuje vyšší hodnotitelské měřítko než špičková telata z Holandska.*“ Toho se dosáhlo „*dokonalou technologií, a především pružností dodávek (...) naše výrobky prvotřídní jakosti a kvality mají šanci prosadit se na zahraničním trhu*“ (Nc 83/42-1). V rámci RVHP družstvo uskutečnilo vedle družebních projektů první komerční přenosy pomocí ET, a

to v Lotyšsku v r. 1986, opět ve spolupráci s L. Holým, a od r. 1988 se takové přenosy měly uskutečňovat v Moldávii (Nc 89/06-1).

JZD Slušovice se tak začalo prosazovat jako chovatel kvalitního skotu.<sup>181</sup> Z prodeje nebo pronájmu chovných jalovic ČNS partnerským zemědělským podnikům<sup>182</sup> se síť zájemců rozšiřovala. Např. v r. 1983 nakupovalo ČNS družstvo Velký Krtíš z jižního Slovenska, neboť „jejich kooperační podniky jim nenabízejí tak kvalitní jalovice, jak jim nabízíme my“ (JZD Slušovice) (Nc 83/18-1).

Družstva projevila až „nečekaně velký zájem“ o embrya ze slušovického chovu (Nc 84/15-1). Např. v r. 1986 byly provedeny transporty čerstvých embryí v Tachově a také na Slovensku v JZD Stropkov. V r. 1985 bylo v družstvu otevřeno genetické centrum, v němž už byla propagační místnost s panelem dokumentujícím tvorbu „špičkového stáda“ dojnic. Ten také dokládal, že zlepšování, rozšiřování a vyhodnocování genetických zdrojů dává možnost získat chovné stádo vysoké kvality (Nc 85/32-1). K prezentaci a k výběru rovněž napomáhal počítačový program DÁRKYNĚ, který shromažďoval údaje o dárkyních a nabízených embryích (Nc 86/24-1). Postupně se nabídka služeb rozšiřovala. V r. 1987 už družstvo nabízelo pomocí metody BLUP výběr býků k připuštění a provedení přípařovacích plánů. K tomu nabízelo testovací stáj, ve které se mohly srovnávat krávy z různých chovů, ale ve stejných podmínkách. Pracovníci družstva provedli lineární hodnocení a podle individuálních požadavků zapuštění vybraným býkem a uskutečnily odběr embryí. Tato embrya byla použita pro vybrané příjemkyně nebo byla odprodána jinému zájemci, popřípadě byla uložena do banky embryí (Nc 87/49-1). Vyřešení zamrazování embryí pak umožnilo zřídit banku embryí, ve které si družstva mohla vybrat embrya podle dárkyň přes počítač. Nabízet skot „špičkové kvality“ bylo možné především po dovozu dojnic z Kanady. Družstvo mělo zpracovaný katalog k nabídce ET, který tvořila fotodokumentace morfologické kvality embryí (Nc 85/85-1). Po dovozu býků z Kanady byl vytvořen katalog, podle něhož si mohla družstva vybírat už mezi býky (Nc 89/16-1).

Proklamovaným cílem programu chovu skotu mléčného skotu tedy bylo „pomoci ostatním podnikům zvyšovat užitkovost.“ Pomocí ET ale už bylo možné prodávat nejen živá zvířata, ale také embrya, která se prodávala podle kvality. „*Představitelé družstva jsou připraveni tímto*

---

<sup>181</sup> Družstvo se zapojilo do družby se sovchozy v SSSR. Jednalo se o dohodu o výměně služeb, produktů nebo stáží mezi okr. Gottwaldov v ČSSR a okr. Gotvald na Ukrajině, která byla uzavřena v r. 1984. Vedle programu kukuřice se jednalo o zavádění ET (Nc 85/77-1). Další družba byla navázána se sovchozem v Adaži v Lotyšské USSR, v rámci níž měl být v sovchozech zaváděn ET a počítače TNS (Nc 86/79-1).

<sup>182</sup> SOkA Zlín, f. JZD AK Slušovice, inv. 27, Návrhy na vytvoření JZD AK Slušovice 1979–1984 / „Návrh na vytvoření ‘agrokombinátu‘ r 1981“, s. 26.

*způsobem pomoci celkovému zvýšení produktivity skotu v Československu (...) S využitím genofondu mléčného stáda slušovického skotu lze v poměrně krátké době podstatně zvýšit kvalitativní složení skotu a dosáhnout podstatného růstu produkce“ (Nc 86/86-1). Pomocí ET se pak mohly se rozvíjet šlechtitelské programy s partnery, jako bylo JZD Přerov n. L., JZD Otice atd. „Je v oboustranném zájmu získávat, tvořit a rozšiřovat genetický materiál o vysoké hodnotě, a zařadit se tak mezi nejlepší podniky u nás (a také) ve světě (...) prvořadým úkolem je získat co největší množství potomstva především od býků i krav s výrazně nadprůměrnými genetickými a užitkovými vlastnostmi, pocházející zejména z areálu kanadských stájí“ (Nc 89/30-1).*

Vedle chovu mléčného skotu s „ekonomicky nejvýhodnější užitkovostí“ (Nc 87/49-1) poskytovalo JZD Slušovice ověřené plemenářské programy, technologické postupy, systémy ve výživě zvířat, technologie ustájení, řešení v zavádění výpočetní techniky a zavedené VT prostředky. K tomu dávalo k dispozici služby vlastního výzkumného střediska, výpočetního střediska a jiných speciálních středisek.<sup>183</sup>

## **5.5 Premisa pro distinkci společnosti: image špičkového podniku v chovu mléčného skotu**

Způsoby rozhodování o řízení chovu skotu jsou zakončeny premisou image organizace, které je skrze produkt utvářeno. Je to proměnná specifického způsobu rozhodování, jak poznávat společnost a řešit politické, kulturní, právní a jiné problémy se společností a vytvářet alternativy pro další existenci, tedy produkci zisku (srov. Baecker 2006a: 133; 2017: 127–129). Tato distinkce podle Baeckerova modelu vyrovnává napětí s distinkcí jedinců<sup>184</sup> a reguluje předcházející distinkce.

V JZD Slušovice premisa ukazuje způsoby rozhodování o tom, jakou image si družstvo skrze skot ve společnosti vytvářelo. Tuto premisu lze generalizovat jako manifestaci „špičkových výkonů“ v chovu skotu, které podtrhovaly úspěšnost slušovických prostředků. Družstvo pro chov skotu mohlo využívat importovaných a postupně také svých „špičkových

---

<sup>183</sup> SOkA Zlín, f. JZD AK Slušovice, inv. 27, Návrhy na vytvoření JZD AK Slušovice 1979–1984 / „Agrokombinát JZD AK Slušovice. Návrhy na vytvoření r. 1979“, s. 25.

<sup>184</sup> Podle modelů následuje distinkce jednotlivců, což jsou způsoby komunikace jedinců o JZD Slušovice, kteří se těmito komunikacemi zapojují do sítí a stávají se personami. Tato distinkce zde ale řešena není.

dárkyň“, a později býků a transplantovat embrya „špičkových jedinců.“ Nešlo jen o to produkovat a reprodukovat mléčný skot s vysokou užitkovostí, ale být v tom nejlepší.

V chovu skotu v r. 1976 bylo družstvo první v dojivosti cizího plemene.<sup>185</sup> V r. 1981 v okrese Gottwaldov dosáhlo nejvyšší dojivosti na 4 820 kg.<sup>186</sup> V r. 1984 bylo první v jm. kraji v dojivosti za 2 roky s výsledkem 5 162 kg a v r. 1983 s výsledkem 5 435 kg (Nc 84/04-1). V téže roce obsadily slušovické dojnice první 3 místa v dojivosti ve stovce těch nejlepších (Nc 84/46-1). V r. 1986 JZD Slušovice dosahovalo nejlepší průměrné dojivosti mezi československými chovy, která činila 5 000 kg a u ostatních družstev to bylo jen 2 800–3 800 kg (Nc 86/86-1). V r. 1989 byla nejlepší kráva plemene HS z JZD Slušovice, která za 3 laktace nadojila 13 456 kg (Nc 89/36-2). Ze strany jiných podniků byl proto zájem o slušovické postupy: „Zájem o slušovické zkušenosti je pochopitelný. Výsledky tohoto JZD je řadí mezi špičkové podniky nejen v evropském, ale i světovém měřítku.“<sup>187</sup>

Premisa image špičkového družstva determinovala předcházející premisy tak, že umožnila získat pověření k experimentálnímu ověřování. Díky experimentálnímu ověřování získalo družstvo podmínky pro zřízení a provozování ET, import skotu a produkci krmiva. V tuzemském hospodářství se naopak očekávalo, že družstvo bude přinášet inovativní postupy a nadstandardní výsledky, což JZD Slušovice také naplňovalo.

V prostředí bylo JZD Slušovice oceňováno za vysokou odbornost při pořádání symposií a za přínos v rozvoji biotechnologií pomocí zavádění ET (Nc 84/17-1), a to i ze strany politických představitelů (Nc 86/71-1). Na okresní úrovni pak bylo ceněno za rozvoj ET v okrese: družstvo bylo „garantem rozvoje tohoto programu (...) disponuje potřebným kádrem odborných pracovníků. Oceňujeme výsledky jejich práce, které jsou na vysoké úrovni.“<sup>188</sup> Významnou měrou tak družstvo přispělo k tomu, že okres Gottwaldov byl první v produkci mléka v ČSR.<sup>189</sup>

Věžná manifestace slušovických úspěchů mohla být vzorem pro další družstva a dokladem úspěchů tuzemského hospodářství. Premisa špičkového JZD Slušovice naplňovala jeho očekávání, neboť se stoupající úspěšností družstva se posilovala jeho pozice, rozšiřovaly se možnosti a akceptování prostředků a konečně se produkoval skot takových kvalit, že se stal prostředkem zisku.

---

<sup>185</sup> SOkA Zlín, Kronika města Slušovice 1976, s. 22.

<sup>186</sup> SOkA Zlín, f. JZD AK Slušovice, inv. 27. Návrhy na vytvoření JZD AK Slušovice 1979–1984 / „Návrhy na vytvoření JZD AK Slušovice r. 1981.“

<sup>187</sup> Zemědělské noviny, příloha Zemědělec, vyd. 29. 4. 1988, č. 16, „Výživa skotu a počítáče“, s. 3–4.

<sup>188</sup> SOkA, f. JKV Brno, inv. 557, Protokol ze schůze OV KŠČ Gottwaldov (ze dne 12. 3. 1985), s. 8–9.

<sup>189</sup> Tamtéž, s. 7.

## 6 Forma produkce počítačů TNS

### 6.1 Prostředí pro produkci počítačů TNS

Prostředí JZD Slušovice v produkci počítačů TNS je konstruováno podle iritací, ke kterým družstvo v referovalo v komunikacích. V empirické rovině šlo, podobně jako v prostředí chovu mléčného skotu, o řešení problému, jak v prostředí tuzemského hospodářství produkovat počítače TNS aby to přinášelo zisk. To znamenalo řešit problémy tuzemského hospodářství, tedy materiální prostředky produkce, byrokracii správních orgánů, dodavatelsko-odběratelské vztahy, překážky v zahraničním obchodu, politické uznání produkce TNS, situaci na tuzemském trhu počítačů a poptávku po počítačích ze strany zákazníků. Tyto problémy byly řešeny způsoby, jaké umožňoval poměrně volný družstevní princip organizace a charakter PV, apel na zavádění VT prostředků a lidské zdroje. V jazyku TSS jde o prostředí, ke kterému družstvo referovalo v komunikacích produkce počítačů TNS. Podstatná část tohoto prostředí byla popsána v části představující prostředí celé organizace JZD Slušovice (kap. 4), nyní již půjde o užší zaměření prostředí, vztahující se k referencím komunikací rozhodnutí o produkci počítačů TNS. Prostředí je také opět znázorněno schematicky podle iritací v kódech práva, politiky a ekonomiky (viz příloha 3).

V tuzemském hospodářství byla mikroelektronika na velmi nízké úrovni. To souviselo s problémy v zahraničním obchodu, s uvalením vývozního embarga na země RVHP, který bránil importu počítačů západních producentů (Bálek 2007: 46). Kvůli nekonvertibilitě měny byly ceny dovozu vyšší než ceny vývozu, takže zboží bylo možné dovážet jenom v menším množství a za vysokou cenu. Naopak byl problém se uplatnit na západních trzích v tuzemských cenách, neboť konkurence nabízela levnější, a přitom kvalitní produkci. Pokud chtěly tuzemští výrobci vyvážet na Západ, musely vyrábět kvalitní zboží a prodávat je často pod výrobní cenou nebo s nízkou marží. Vedle toho stoupaly původně vyrovnané ceny obchodu se státy RVHP (Průcha 2009: 672, 688).

V tuzemském hospodářství měla produkce počítačů vycházet z jednotné koncepce VT rozvoje v zemích RVHP. Na počátku integrace bylo zapojení těchto zemí do projektu JSEP v r. 1968 (Kovář 2004). Jednalo se o velké centrální počítače, jejichž architektura kopírovala revoluční IBM/360 System. Záměrem projektu bylo dohnat Západ ve vývoji výpočetní techniky, avšak bylo nejprve nutné vyřešit nejednotnou kompatibilitu a sjednotit různé konstrukční a technické různé vývojové směry výpočetní techniky v zemích RVHP. Po

vyřešení tohoto úkolu se měl mezi nimi rozvinout vzájemný obchod (srov. Hermann 2012; Gerovitch 2002). Konstrukční a technické kompatibility sice bylo dosaženo, ale na úkor snížené kvality (Mannová, Zelený 2006: 143). Tuzemská produkce počítačů se přitom řadila k pokročilejším státům RVHP a v 70. letech se zapojila vedle SSSR, Maďarska Bulharska a NDR do projektu systému malých elektronických počítačů SMEP (tamtéž, s. 117).

V 80. letech se začala rozvíjet produkce mikropočítačů. Vývoj se ubíral především cestou klonů západních modelů, jako bylo zlomové 8KB XZ Spektrum nebo IBM PC (Mannová 2006: 117). Avšak v některých vědeckých centrech se dosahovalo originálních řešení, např. ve střediscích výpočetní techniky v Maďarsku (Raffai 2006) nebo v SSSR. Jejich činnost ale komplikovala byrokracie řízení a rozpory mezi vědci a politiky, pomalé inovace nebo nedostatek aktuálních informací. Problémem byl rovněž nedostatek kvalitních komponentů a technologií pro hardware (dále „HW“, pokud nebude třeba uvést celý název). To šlo později řešit dovozem z asijských zemí, kam se již postupně přesunovala výroba ze západních zemí, a dováželo odtud produkty mikroelektroniky např. Maďarsko (Raffai 2006). Dalším řešením bylo rozvoj vlastní produkce, k čemuž došlo v NDR, kde se rozvinula výroba paměťových čipů v NDR (Dittmann 2001). Původně plánovaná jednotná strategie produkce počítačů v zemích RVHP však postupně směřovala k dezintegraci spolupráce. Tuto situaci nezachránil ani v r. 1985 vyhlášený integrační Komplexní program vědeckého pokroku členských zemí RVHP do r. 2000, takže vývoj ve Východním bloku států probíhal odděleně (Průcha 2009: 731–732). V konečném důsledku bylo ve státech RVHP dosahováno jen nízké úrovně počítačů v porovnání se západními zeměmi, především s počítačovými velmocemi USA a Japonskem. Po pádu režimů proto tuzemskou produkci počítačů poměrně rychle smetla pokročilá západní konkurence.

V tuzemském hospodářství patřila produkce počítačů ještě v 70. letech v důsledku preference extenzivního rozvoje hospodářství k podinvestovaným průmyslovým odvětvím (Bálek 2007: 46). To se začalo měnit v 80. letech, neboť nízká kvalita vyráběných počítačů nestačila na proklamovanou efektivní komputerizaci hospodářství (srov. Průcha 2009: 724–725). Situaci však nevyřešila ani nastavená jednotná státní politika, která vycházela ze zmíněného komplexního programu VT rozvoje v zemích RVHP (Průcha 2000: 731). Nepomohly ani různé dotační formy hmotné zainteresovanosti, jimiž se komunistická strana snažila podpořit VT rozvoj a především elektroniku (Průcha 2009: 699–700).

Hlavními příčinami byl jednak slabý výzkum, jednak výroba z nekvalitních komponentů a použití zastaralých technologií. Nízká účinnost vlastního výzkumu souvisela i s mezinárodní a vnitropodnikovou situací. Jak uvedl Průcha, existovala omezení inovačních zdrojů

z mezinárodní dělby práce, z nákupu licencí, přístrojů a vědecké literatury. Mnohé technologie nebylo možné dovážet z důvodu embarga, jiné dovozy nebyly kompletní a technická úroveň přístrojů z RVHP nebyla kvalitní. Problémem byly také emigrace odborníků. Státní podniky nestimuloval ani nákup licencí, pomocí kterých sice mohly na jedné straně získat zahraniční kvalitní technologie a komponenty a současně ušetřit peníze za vlastní výzkum. Ovšem na druhé straně měly jen nízký podíl na inkasu z vývozu a bariérou byly rovněž komplikované administrativní procesy<sup>190</sup> (srov. Průcha 2009: 728). Počítače byly proto vyráběny z nekvalitních komponentů od tuzemských dodavatelů nebo ze zemí RVHP a většinou vznikaly z těžko kompatibilních částí. Díky zastaralým postupům (např. ruční osazování desek) byla jejich cena také vysoká. Problém byl i s periferiemi, jako byly zapisovače a tiskárny.

Počítače bylo sice možné získat dovozem, ale ty byly drahé, a přitom většinou zastaralé typy (Sinclair, Atari). Pro výrobu počítače bylo také třeba notné dávky improvizace a přemýšlení, aby počítač fungoval tak, že práci bude usnadňovat a ne ztěžovat. Zřejmě i proto se zde poměrně dobře rozbíhal vývoj softwaru (dále SW, pokud nebude třeba uvést celý název). Ztížené podmínky totiž nutily znát detaily a tyto poznatky a zkušenosti následně umožnily inovace a opravy, které u klonů šly jen obtížně (Mannová, Zelený 2006: 151). Práce s počítačem vyžadovala rovněž dobrou znalost uživatelů, neboť se předpokládalo, že budou schopni sami některé části zapojit nebo sestavit. Počítače nebyly ani běžně dostupné v prodeji pro jednotlivce, ale byly určeny hlavně pro podniky, školy nebo zájmové organizace (Malý 2014). Stav kvality tuzemské produkce však kontrastoval s vývojem počítačů v západních zemích, kde spotřební elektronika byla ve vývoji o několik let popředu.

Paradoxně to bylo právě JZD Slušovice, které dokázalo v tuzemském hospodářství produkovat kvalitní počítače. Nebyl to totiž průmyslový podnik a současně produkce TNS spadala do PV, která měla jen doplňovat zemědělskou výrobu. Jakými premisami bylo toto komunikováno, představí následující část.

---

<sup>190</sup> Hospodářské noviny 1986, č. 19, „Blýská se na časy?“, s. 8–9.

## 6.2 Premisa pro distinkci produktu: kvalitní počítač TNS na míru

Pro připomenutí Baeckerova schématu, produkt se nachází na počátku formy, protože je arbitrárním prostředkem transformace nejistoty prostředí a nabývá jistoty implikací dalších distinkcí formy. Re-entry každé distinkce je operátorem, který slouží k pozorování minulých rozhodnutí a regulaci rozhodnutí dalších, tedy skrze produkt je transformována nejistota z prostředí determinovaným způsobem (Baecker 2006a: 128–129; 2017: 81).

V empirické rovině šlo o řešení problému, jaký počítač je třeba vyrábět, aby to bylo ziskové. V jazyku TSS to znamená, že premisou produktu TNS je redukována komplexita prostředí tuzemského hospodářství a reprodukovány hranice organizace. Premisa produktu je cílovým programem a ukazuje způsoby, jak byla komunikována rozhodnutí o počítačích TNS, aby to přinášelo zisk. Tuto premisu lze generalizovat cílem vyrábět špičkový počítač TNS na míru, což ovlivňovalo komunikace rozhodnutí o prostředcích produkce, stylu, jak takový počítač nabídnout společnosti a image, jaké má být tím o JZD Slušovice utvářeno. Tato forma je tedy předmětem následující části a schematicky je znázorněna na obr. 4.

Obr. 4 Forma produkce počítačů TNS

Cíl	Podmínky	Podmínky	Podmínky	Prostředí
Distinkce produktu	Distinkce postupu	Distinkce stylu	Distinkce společnosti	
Premisa: špičkový počítač na míru	Premisa: efektivní aplikace tuzemských prostředků  Premisa: import špičkových prostředků z vyspělých zemí  Premisa: vlastní know-how – aplikační SW	Premisa: počítač TNS jako plnění politického úkolu  Premisa: nabídka špičkového počítače TNS	Premisa: image špičkového podniku	Tuzemské hospodářství  <i>kontext</i>
re-entry: zisk				

Zdroj: vlastní návrh aut.



Počítače se v družstvu začaly užívat od r. 1974, kdy se pořídil počítač MINSK, v r. 1975 MINSK 22 a v r. 1980 RPP 16. Pracovníci výpočetního střediska tyto počítače upravili a podařilo se jim zefektivnit skladové hospodářství nebo systém fakturace (Trnka 1998). Jejich využívání narůstalo, ale kapacitně a výkonnostně už nestačili, ovšem lepší zařízení na trhu nebylo, a tak došlo k návrhu a výrobě vlastního a také prvního modelu TNS<sup>191</sup> (Nc 82/22-2).

Výroba TNS začala už v r. 1982 jako reakce na nedostatečnou nabídku kvalitních počítačů pro zemědělství, třebaže bylo zavádění počítačů jedním ze záměrů programu VT rozvoje: „*nebyl nikdo, kdo by sestavil počítač podle požadavků JZD*“ (Nc 82/22-2). Druhou podstatnou okolností byl to, že vrcholné vedení v čele s F. Čubou, podporovalo inovace, a to především výpočetní techniku:

ID16: „*Jedna věc byla, že pan Čuba byl velkým příznivcem decentralizovaného řízení. Zastával názor, že počítač by měl být na každém pracovišti (...)* Druhá věc, *Slušovice hledaly všechny způsoby, jak něco vyrábět, co by se dalo prodávat (... a čím je třeba) zaplnit díru na trhu.*“

Oficiálně se JZD Slušovice zavazovalo k: „*realizaci takových výrobků (prací, služeb), které uspokojují a rozvíjejí společenské potřeby (...)* To *vyžaduje proto soustavné zdokonalování výrobků, jejich zkvalitňování, vyžaduje inovace*“ (Čuba, Divila 1989: 26). Kvalita TNS se měla inovacemi zvyšovat, přičemž vzorem byly počítače z produkce západních zemí. Produkce se soustředila především na počítače 8 KB a postupně vznikaly modely desktop TNS, TNS-SC, TNC-HC, TNS-GC, TNS-GC/W. Na Západě sice počítače 8 KB už rychle zastarávaly, nicméně důvodem jejich produkce v JZD Slušovice bylo, že je mohlo družstvo samo produkovat i za podmínek dostupných tuzemských zdrojů. Produkce kvalitnějších 16KB TNS-AT a TNS-XT už totiž vyžadovala technicky pokročilé prostředky, které bylo možné získat jen nákupem prostředků ze západních zemí, a proto se začaly produkovat až v r. 1989. Tehdy se už plánovala produkce TNS 30 KB (Trnka 1998: 67–68; srov. Kramny 2019). Avšak přesto se opět jednalo o modely, které za západní produkci výrazně zaostávaly.

Primárním důvodem pro produkci TNS bylo zvýšení efektivity a decentralizace řízení a správy dat v technických, obchodních, ekonomických odděleních družstva. Vyvíjely se aplikační SW programy, pomocí kterých šlo urychlit výrobní a administrativní procesy a současně ušetřit lidskou práci. Touto cestou se rozšiřovaly funkce TNS, takže v r. 1989 už bylo

---

<sup>191</sup> Základem byla úprava počítače SPU 800, kterou původně navrhli vývojáři ze státního podniku Dopravní stavby Olomouc. Tam ovšem byl návrh odmítnut, tak ho zkusili nabídnout v JZD Slušovice, které už tehdy bylo známé prosazováním inovací. A zde byl návrh přijat (Trnka 1998: 65).

možné používat složitější programy, které umožňovaly „*zpracovávat rozpočty a kalkulace (...) Tak ušetříme velkou část práce techniků, kteří se tak mohou věnovat jiné práci*“ (Nc 89/13-2).

První model TNS byl již v r. 1982 představen na zemědělském veletrhu Agrokomplex Nitra, kde obdržel první cenu, a vzbudil zájem potenciálních zákazníků, tedy družstev a státních podniků. V r. 1983 už ministerstvo zemědělství pověřilo JZD Slušovice, aby vyrobilo 100 počítačů TNS pro ostatní družstvech (Nc 1982/22-2).

Následnými inovacemi počítačů TNS se udržovaly a rozšiřovaly sítě uživatelů. Kvůli kompatibilitě zařízení byly uživatelé nuceni pořizovat si opět zařízení k počítači TNS, na druhou stranu se jim ani jiné optimálnější alternativy na tuzemském trhu nenabízely. Ovšem TNS byl kompatibilní s jinými počítači, a proto z nich bylo možné na TNS zařízení snadno přejít. V r. 1984 byl vyvinut a zaváděn programovací jazyk C, k němuž družstvo nabízelo kompletní servis, příručku pro uživatele a překladáč: „*jazyk C se stane nosným jazykem (...) Doporučujeme všem našim uživatelům, aby na něj přešli (...) Dále jsme schopni dodat tento překladač (k jazyku C) kterémukoliv uživateli počítačů řady SMEP*“ (Nc 84/39-1).

Počítače 8 KB bylo možné později zapojovat do lokálních sítí, v nichž centrální byl počítač vyšší řady a tím bylo možné výkonnost celé soustavy zvýšit. „*Zákazníky se snažíme nasměřovat k lokálním počítačovým sítím, do kterých lze TNS-XT výhodně zapojit jako centrální počítač sítě*“ (Nc 89/39-1).

Postupně se síť zákazníků rozšiřovala a počítače TNS se začaly dodávat do státních podniků a veřejných institucí, jako byly školy a úřady. TNS totiž byly nabídnuty nejen ve vyšší kvalitě, ale díky aplikačnímu SW také podle specifických požadavků konkrétního zákazníka. Počítače TNS tedy nebylo problémem prodávat, ale bylo problémem je vyrobit a následující premisy ukazují, jak se o těchto prostředcích v družstvu komunikovalo.

### **6.3 Premisy pro distinkci prostředků**

V Baeckerovém schématu se jedná o distinkci technologií, což jsou všechny způsoby vytváření jistoty, že je možné dělat to, co je zamýšleno: „*material access to resources, knowledge of procedures, technologies, availability of people to do the job and ways to convince society that you are doing what you are doing in the proper way*“ (Baecker 2006a: 129). Technologie jsou první distinkcí produktu, protože ovlivňují zisk produkce z hlediska kalkulace nákladů (Baecker 2006a: 129; 2017: 107–109), a tím i cíl produkce, tedy výsledný produkt.

Pro produkci špičkových počítačů TNS na míru bylo nutné disponovat kvalitními výrobními technologiemi a komponenty pro HW a SW. Právě tyto výrobní prostředky potvrzovaly očekávání, že budou produkovány počítače TNS vysoké kvality a také že produkce bude zisková. Tyto prostředky vycházely ze tří premis komunikací rozhodnutí: efektivní aplikace tuzemských prostředků, import špičkových prostředků, vlastní know-how.

### *6.3.1 Premisa: efektivní aplikace tuzemských prostředků*

Produkce počítačů TNS byla z velké části limitovaná na dodávkách od tuzemských dodavatelů, popřípadě od producentů z jiných zemí RVHP. Jiné možnosti, dovoz ze západních zemí, znamenalo řešit komplikace v importu. Tuzemská produkce se však potýkala s různou kvalitou vstupních dílů, stejně jako zastaralou technologií nebo vysokým podílem ruční výroby. Ovšem bylo třeba řešit nejen kvalitu, ale také dostupnost využitelných výrobních prostředků: „*co je na aplikovatelné úrovni, trvá roky, než to bude na trhu*“ (Nc 1987/12-1). Řešením prvního problému, nízké kvality tuzemských prostředků, bylo zkvalitňovat je tak, aby byly v nejvyšší míře použitelné pro efektivní produkci kvalitních počítačů TNS. To znamenalo zdokonalovat je na kvalitní prostředky, nebo alespoň aby byly v součinnosti s jinými kvalitními prostředky použitelné. S tím ale úzce souvisí plánování VT rozvoje a vyhodnocování použití VT prostředků. Pro tento účel byla v družstvu v r. 1985 zřízena komise technického rozvoje. Účelem komise bylo koordinovat a podporovat inovativnost výrobků, takže komise pravidelně informovala o úkolech VT rozvoje, navrhovala řešení a zajišťovala jejich realizaci. Její náplní také byla aktivizace všech pracovníků a vyhledávání rezerv (Nc 85/23-1). Pracovníci tedy byli důležitými personami v komunikacích o inovaci prostředků.

ID09: „*Já jsem měl pod palcem hodnocení pracovníků. (...) Samozřejmě některým lidem se to velmi nelíbilo a některým se to líbilo, protože jim mzda rostla rychleji. (...) Díky tomu rychlému vývoji to probíhalo tak, že výplaty na našem řekněme středisku průběžně rostly, takže to byl obrovský úspěch. (...) Jak se ty mikrostruktury zvedaly, tak jsme rostli i my*“ (udělali nové počítačové desky, které automaticky dohledávaly chyby) (...) *Kdo něco vymyslel, tak ten dostal přidané na výplatě, ale jestli nic neudělal, nevymyslel žádný krok vpřed, tak dostal jenom tu výplatu, co mu patřila.*“

Druhý problém, nedostatek kvalitních nebo alespoň využitelných prostředků, řešilo obchodní oddělení, které dokázalo zajistit „nedobytné zásoby“ od podniků, jak ilustrují následující dvě pasáže.

ID16: *„Problém zajistit kapacity (zásoby) byl podle mého názoru formální, protože ony tam ty kapacity byly, ale ony se uměle utlumovaly (...) a druhý důvod byl, že některé ty firmy nechtěly nebo zrovna nemohly vyhovět v dodávkách zemědělskému podniku (...) Slušovice ale měly trošičku výhodu v těch kooperacích“* (obchodní partneři se např. zvali na sportovní nebo prezentační akce).

Druhou cestou bylo dodavatele „ukecat“ ID16: *„Vždycky se o nás říkalo, že jsme upláceli, ale my jsme upláct nemuseli. Protože Slušovice se věnovaly automobilovým závodům, koňům, a to stačilo, aby si člověk popovídal o nějakých těchto věcech a ono to dost otvíralo cestu.“*

ID09: *„On (jeho vedoucí) tam běhal týden, ukecával je, aby to šlo, a samozřejmě to šlo. Jenomže on měli ty svoje tabulkové předpisy, jak dlouho jim bude všechno trvat, a kdyby něco udali rychle tak by si vlastně poškodili vlastní normy (...) nevím, jaké nástroje používal, ale peníze asi, ne to nevím, že by měl. Ale prostě týden celý ten řetězec procházel a pak za další ten týden to vyrobili a my jsme to dovezli.“*

Druhý problém, nízká kvalita vstupních prostředků. Součástky a komponenty byly na vstupu až ze 60 % vadné nebo vykazovaly defekty na kvalitě, což se řešilo opravami a úpravami, aby zdroje byly maximálně využitelné (Nc 88/21-1). V tomto směru byla důležitá práce HW techniků:

ID09: *„Když jsem nastoupil, dostal jsem úkol spravit magnetopáskové jednotky. A on (vedoucí) říká, tady toto opravíš a tam bylo asi sto magnetopáskových jednotek (na bývalém pracovišti jich měl asi pět – aut.) (...) a já ‚proč to neopravíte?‘ (vedoucí odpověděl) Protože to nikdo neumí (...) Moc se mnou o tom nediskutoval (...) no, ale opravil jsem to.“*

Podobně byla zlepšena maďarská tiskárna VIDEOTON, která se kvůli nekvalitním součástkám kazila: *„vyřešili jsme to s podnikem Rudý říjen výrobou speciálního komponentu, který je*

*kompatibilní s původním, ale tento má delší životnost“ (Nc 85/46-1). Odstranění chybovosti pak mohlo podstatně ovlivnit výkonnost celé výrobní jednotky.*

ID09: *„Musel jsem nastudovat celý analyzátor (manuál) a stálo mě to moře času. Ale potom jsem našel několik základních chyb. Naráz se zvedla spolehlivost na 95 % (...) ty naše mikropočítače se začali prodávat asi za 50 000 (...) vznikl počítač srovnatelný částečně s těma velkýma sálovýma.“*

Ve výměnném obchodu se družstvo zavázalo prodat jinak neprodejné počítače podniku Metro Blansko, který pro JZD Slušovice zpočátku zajišťoval výrobu desek plošných spojů.

ID09: *„Ty jejich počítače jsme dovezli k nám a první úkol byl, že ti naši programátoři na to udělali programy a okamžitě je prodali. Co bylo nepoužitelné, se vyhodilo.“*

V důsledku narůstajícího zájmu o počítače TNS se výrobní činnosti rozšiřovaly a stoupaly nároky na zpracování. *„Stále narůstající zájem zákazníků a nutnost omezování závislosti na cizích podnicích a neustálé prudké zvyšování objemu výroby, kterému naši subdodavatelé nestačily, zejména nutnost snižování ceny počítače (...) nás přiměly za necelých 9 měsíců vyvinout a připravit do výroby ten náš počítač, jehož konstrukce byla možná díky zavedení vlastní výroby všech modulů a zvýšení produktivity práce především v oblasti ožívování a testování“ (Nc 87/12-1).*

Způsoby výroby se tak vyvíjely od ručních až po úplnou automatizaci, která měla zefektivnit a zkvalitnit výrobu a umožnit velkosériovou produkci. ID8: *„Ty počátky byly takové, že fungoval nějaký vývoj, který ty věci dával do výroby, a servis a začalo se i vyrábět. To se začalo rozrůstat, protože ty mikropočítače byly drahé a zájem o ně byl vysoký.“* Původně se jedna ze zásadních činností, osazování desek plošných spojů, prováděla ručně, pak se vyráběly ve spolupráci se státním podnikem Metra Blansko a finální fází byla automatizace.

ID09: *„My jsme vlastně všechno vyráběli. Před námi byl vývoj, který navrhnul, jak ty součástky budou pracovat. (...) Takže my jsme to měli od začátku až do finále jakoby doma. Zkraje tam bylo velké množství ruční práce, ale tím, že to vyvíjelo, tak dalším krokem byla automatizace.“*

V počátcích produkce TNS byla výroba soustředěna jen ve dvou útvarech (r. 1982). Postupně byly vytvořeny závody s jednotlivými provozny a v r. 1985 byla zřízena mikrostruktura mikroelektroniky. V ní závod AK1 zabezpečoval vývoj, nákup součástek, výrobní technologie

atd., závod AK2 dodával SW s tím spojené služby (Nc 87/25-2). V r. 1988 se z mikrostruktury mikroelektroniky oddělila samostatná mikrostruktura kybernetiky. V družstva již probíhala kompletní výroba, a to vývoj SW, technická příprava výroby, kompletace počítačů, výroba modulů, dále se zajišťovala dokumentace a služby včetně servisu a konzultací nebo projektových služeb. V r. 1989 tak celá mikrostrukturu mikroelektroniky představovala „software house“ (Nc 89/25-1).

Od r. 1985 se začaly testovat elektronické moduly, což se ukázalo jako dobrý potenciál pro zvyšování efektivity. Podařilo se zvýšit technickou úroveň výroby a produktivitu práce o 80 %, na druhé straně se ušetřila práce inženýrů, kteří se mohli věnovat jiným úkolům. Plán výroby HW byl sice na první čtvrtletí dvakrát vyšší, a tedy byl vyšší i plánovaný zisk, ale počet pracovníků vzrostl jenom o 8 %, takže náklady byly nižší, než se předpokládalo (Nc 85/23-1). V r. 1988 byl vytvořen závod modulů, neboť se vycházelo z toho, že produkce modulů je „celosvětovým trendem v oblasti mikroelektroniky, a zvláště malé výpočetní techniky.“ A navíc to byla nutnost kvůli nedostatečně kvalitním dodávkám modulů od maďarského dodavatele (Nc 88/21-1).

Z podobného důvodu vnikl i provoz servisu v r. 1988, neboť se začaly vyskytovat problémy s externími dodavateli servisních služeb, kteří neměli zájem na zvyšování kvality servisu a nebyli schopni pokrýt připravovaný objem výroby. Úkolem provozu bylo pokrýt servisní činností celou republiku, k čemuž byla dále zřízena síť externích středisek. První vzniklo v r. 1988 v Plzni a plánovaly se otevřít další v Praze a v jiných městech. Podnět k jejich založení vycházel nejdříve z potřeby rychlého servisu (viz výše), ovšem střediska se také měla zabývat prodejem, prezentací a poradenskou činností (Nc 88/21-1).

V roce 1989 se plánovala úplná automatizace všech závodů mikrostruktur, připravoval se vývoj systému pro TNS o výkonu 32 KB a zřízení dalších detašovaných pracovišť pro školení, servis, konzultace a (Nc 89/25-1).

### *6.3.2 Premisa: import špičkových prostředků z vyspělých zemí*

Efektivní a velkosériové výroby kvalitních počítačů TNS mohlo být dosaženo ale hlavně díky automatizaci špičkovými technologiemi a komponenty. Ovšem problémem bylo, jak takové prostředky získat, když od tuzemských dodavatelů se nedaly očekávat. Proto bylo třeba je importovat ze západních zemích (Nc 88/21-1).

*„Při současné výrobě asi 1000 ks ročně jen stěží Tesla Rožnov (tuzemský podnik) kryje naše požadavky na součástky. Další rozvoj výroby a aplikace počítačů v zemědělské praxi (a dosažení exportní schopnosti) je možný jen rozvinutím mezinárodní kooperace. To je strategický tah, jehož cílem je plně převzít iniciativu v této oblasti do JZD Slušovice“ (Nc 85/79-1). To znamenalo začít dovážet prostředky od firem v západních zemích nebo později ze zemí asijských, které pro západní producenty vyráběly.*

I v tomto případě bylo třeba v zahraničním obchodu vyřešit dva problémy: prvním byla složitá administrativa zahraničního obchodu a druhým nekonvertibilita měny. První problém se řešil pomocí kompetencí pracovníků na obchodních odděleních družstva. Družstvo mělo v hlavním městě, v Praze, oddělené pracoviště zahraničního obchodu, ve kterém pracovníci byli schopni vyřizovat složitou obchodní administrativu:

ID17: *„Všechno bylo možné (...) bylo to o tom, umět to vyjednat. Měli jsme kancelář, která pro nás byla schopná vyřídit všechna potřebná razítka.“*

Nebo se vymyslel výměnný obchod s PZO na Slovensku. Na konci 80. let začalo družstvo (podobně jako např. maďarské podniky) importovat zdroje z asijských zemí. Ovšem nejednalo se jen o komponenty, ale postupně o kompletní počítače 16 KB, které JZD Slušovice nedokázalo samo vyrobit. Prodávaly se však pod značkou TNS XT-AT. To ale bylo třeba úředně vyjednat:

ID16: *„My jsme to (komponenty) většinou vozili ze Singapuru a tady z těchto asijských zemí a potom se skládalo přímo na letišti. (...) tehdy jsem vymyslel takový legální obchod na podniku zahraničního obchodu v Bratislavě, kde jsem sjednal dohodu, že jsme vyměňovali tři krávy za jeden počítač.“*

Druhý problém, nekonvertibilita měny, znamenal vyřešit nedostatek deviz pro zahraniční obchod a také riziko prodávat za cenu nižší, než byly výrobní náklady. Ekonomicky silné družstvo jako JZD Slušovice si však takové riziko ztráty mohlo dovolit díky dalším finančním zdrojům. Družstvo si také poměrně úspěšně vytvářelo vlastní devizové rezervy exportem přebytků ze zemědělské a nezemědělské produkce, takže se např. vyvážely ovocné džusy a za získané devizy se nakoupilo potřebné zboží (Trnka 1998: 68).

ID18: „*Slušovice mohly dělat takovou ekonomiku, že mohly na západě konkurovat cenami, a dokonce prodávat pod nákup, získat devizy a pak za ty devizy nakoupit něco, co tu nebylo a potom to prodávat, a ještě se ziskem.*“

Družstvo postupně také začalo rozvíjet zahraniční výrobní kooperace, které umožňoval zákon 42/1980. K tomu muselo mít dostatek finančních zdrojů, etablovaný tým odborných pracovníků a automatizovanou výrobu (srov. Portyrych 1988: 5–6). Na konci 80. let se dohodla kooperace s firmou KAPSCH: získané devizové prostředky sice „*ještě nepokryjí dovoz součástí a komponentů na výrobu, ale vytvoří dobré základy pro příští roky, a především nám umožní získat cenné a jinak nedostupné zkušenosti z vývoje elektroniky*“ (Nc 89/11-2). Družstvo rovněž využilo možnosti licenčního obchodu. V r. 1987 byla zakoupena japonská licence na výrobu záznamových a čtecích hlav, které se „*jevily jako vynikající vývozní artikl umožňující kooperovat v oblasti mikroelektroniky s libovolnou západní firmou*“ (Nc 87/24-1). V r. 1989 se dojednalo založení společného podniku s kanadskou firmou OCS, která pověřila družstvo provozem technické a poradenské služby pro celou ČSSR, a dále byl provozován servis pro americkou firmu Contact systems (Nc 89/7-1). Také se koupilo z Anglie automatizované zařízení desek plošných spojů:

ID09: „*To už bylo profesionální zařízení (...) To nikde v republice nebylo (...) takže celý ten výrobní proces se automatizoval a zvedala se rychlost nebo produktivita.*“

### 6.3.3 Premisa: vlastní know-how pro aplikační software

Tato premisa určovala vlastní vývoj SW pomocí kompetencí person. To znamenalo kvalifikaci a profesní zkušenosti a znalosti pracovníků výpočetního oddělení, jež se využívaly pro vývoj aplikačního. To umožňovalo produkovat SW podle potřeb zákazníka nebo družstva samotného. Vlastní produkce SW pak byla důležitým artiklem pro uplatnění nejenom na tuzemském trhu, ale také byla „*jedním z mála produktů, které lze uplatnit i v kapitalistických státech*“ (Nc 1987/47-1). Práce SW vývojářů tedy byla zásadním vlastním výrobním prostředkem:

ID17: „*Hlavně tam existovala část SW skupina. To byla nejlépe placená skupina zaměstnanců a ti dělali různé verze administrativního softwaru tak, aby to bylo efektivní.*“



SW pro TNS se skládal jednak ze základních programů, které se nakupovaly v západních zemích, jednak z aplikačních programů, které vyvíjely SW vývojáři přímo v JZD Slušovice.

ID17: „*My jsme měli Turbo Pascal nebo Turbo C (základní programy). Od Microsoftu tam byla (...) databáze FoxPro. Novel jsme měli na síť (...) tady se vyvíjeli program podle zadání. Někdo udělal analýzu, co chce na naprogramovat a programátoři mu to napsali na míru nebo (napsali) obecnou aplikaci, které mohlo používat široké spektrum uživatelů (...) Spíše se hledali takové aplikace, pro které bude hodně zákazníků a pro které se dají napsat obecně nějaké parametry, které si zákazník nastaví.*“

V pracovištích výpočetní techniky se řada aplikačních programů rozšiřovala. Postupně se proto vytvořil samostatný závod SW, který vytvářel programové vybavení, diskety a demonstrační diskety pro výuku. Zájem narůstal a počítače TNS se mohly prodávat za vysokou cenu jako komplety se specializovaným SW.

ID09: „*To byl byznys pro naše programátory, protože zákazníci si museli kupovat třeba ten PC – stolek za 300 000 Kč (...) obrat té mikrostruktury mikroelektroniky se zvedal asi o 100 mil ročně.*“

## **6.4 Premisy pro distinkci stylu**

Distinkce stylu je reprodukována premisami rozhodování, jak organizace nabízí produkt, aby byl ve společnosti akceptován a přinášel zisk. Podle Baeckera tato distinkce určuje způsob pozorování „*pozorovatelů veřejnosti, různých trhů, a různých veřejností, které lze svázat jednotným stylem*“ (Baecker 2017: 124; srov. 2011: 51–52).

V případě JZD Slušovice tato distinkce představuje způsob pozorování jiných organizací v tuzemském hospodářství, a to komunistické strany na vládní, krajské a okresní úrovni, a dále zákazníků, což byla jiná družstva a státní podniky, školy, úřady atd. Řešil se problém, jak jim nabídnout TNS, aby to přinášelo zisk.

#### 6.4.1 Premisa: počítače TNS jako plnění politického úkolu

Produkce počítačů TNS byla založena na loajalitě vůči straně a byla proto konformní s vyhlášenými státními úkoly. Politický aspekt produkce byl proto významným strategickým prostředkem, který ovlivňoval výrobu, respektive činnost celého JZD Slušovice v tuzemském hospodářství. To znamenalo vyhlášovat produkci počítačů TNS za jeden z příspěvků k rozvoji socialistickému hospodářství a k realizaci zavádění VT prostředků do výroby: „*V JZD platí zásada – poměr k socialistické vlasti je třeba vyjadřovat prací. Méně mluvit, více, rychle a kvalitně jednat (...) Myslíme, že rozhodnutím rychle mikropočítače vyrábět, jsme prospěli nejen rozvoji zemědělství*“ (NC 82/22-2).

Podnětem k produkci TNS však nebyl příkaz komunistické strany, ale potřeba družstva produkovat počítače, které by odpovídaly jeho potřebám. Strana tento záměr akceptovala, protože byl v souladu jednak s PV v družstvech, jednak to byl jeden z politických úkolů zemědělsko-průmyslového komplexu. Primárně se počítače TNS vyráběly jenom pro zemědělství, čímž se v tomto sektoru řešil nedostatek kvalitní počítačů.

Produkce počítačů TNS se tak staly politickým zájmem, což bylo potvrzeno zařazením do jedné z výrob experimentálního ověřování. V širší možnosti, které z experimentálního ověřování vyplývaly, se tím otevřely cesty k rozšíření produkce, hlavně co se týká nabídky pro jiná družstva a uvolnění podmínek pro zahraniční obchod. Na druhé straně byla být prosperita družstva využita pro prezentování úspěchů socialistického hospodářství:

ID16: „*Jeden náměstek (z jiného družstva) mi říkal, jste ji (přidruženou výrobu) rozběhli příliš rychle a dostali jste se do stavu, když už stát potřeboval alespoň někoho, kdo tohle měl, aby měl co ukazovat (...) my jsme se dokonce jednu dobu jmenovali nějak jako experimentální podnik, aby se zakrylo, že prostě neděláme jenom zemědělskou činnost.*“

Z produkce počítačů TNS se stal oficiálně politický úkol, což zajistilo akceptování produkce počítačů TNS a dále otevřelo cestu k zákazníkům, tedy k jiným družstvům a státním podnikům nebo ostatním veřejným organizacím. Po politické stránce se pomocí počítačů TNS řešil hlavně problém zavádění VT prostředků do výroby družstev a v tomto směru se jejich produkce stala pro tuzemské hospodářství důležitá. Jak prohlásil vedoucí oddělení ÚV KSC M. Zajíc: „*Nejrozsáhlejší výrobu elektronických aplikací v resortu zemědělství a výživy představuje systém TNS výrobce JZD Agrokombinát Slušovice*“ (Nc 87/46-1).

Na základě zadání MZVŽ JZD Slušovice již v r. 1983 vyprodukovalo prvních 100 sériových počítačů TNS pro ostatní družstva (Nc 82/22-2). Ve 2. pol. 80. let už bylo JZD Slušovice pověřeno OV KSČ úkolem zavést počítače do škol v jm. kraji: „*Schválený soubor opatření ke koncepci rozvoje a aplikaci mikroelektroniky stanovil úkoly pro vývojovou a výrobní základnu. Výpočetní technikou bude mimo jiné vybaveno 20 základních škol a okresní dům pionýrů a mládeže*“ (Nc 1985/07-1). Družstvo mělo dodat do školství asi 120 000 TNS do r. 1990. Závod ZAK 1 zabezpečoval výrobu, nákup součástek, výrobních technologií a ZAK 2 zajistil potřebné SW vybavení (Nc 87/25-2).

JZD Slušovice do svých programů zapracovávalo závěry politických plánů a vyhlášení strany, na okresní úrovni pak vyhlášení programů OV KSČ pro oblast mikroelektroniky. Tento politický úkol spočíval v rozvoji technických prostředků výpočetní techniky, rozvoji programových prostředků výpočetní techniky, zavádění aplikací s využitím automatizační a výpočetní techniky, rozvoji socialistické kooperace a specializace. K realizaci těchto směrů produkce počítačů TNS přispívala, vedle toho byly důležité i další související činnosti jako bylo zajišťování školení, jako bylo např. programování v systému Dbase (Nc 86/74-1).

Postupně JZD Slušovice získalo i funkci propagačně-politickou a bylo pověřeno pořádáním prezentačních událostí. Tyto akce byly významné především tím, že zde mohly být představeny novinky TNS a dále bylo možné udržovat kontakt se zákazníky nebo získávat nové. Tyto akce se přitom vždy nesly v souladu s plněním usnesení KSČ. Např. festival mikroelektroniky v r. 1986 se konal „*v souladu s usnesením okresního výboru KSČ (který) zabezpečuje základní linii koncepce rozvoje a aplikace mikroelektroniky v okrese Gottwaldov*“ (Nc 86/44-1). První významnou akcí v tomto směru byl festival mikroelektroniky v r. 1984 a následovaly další pravidelné roční akce, jejichž program se rozšiřoval (Nc 84/28-1). Akce měly seznamovat veřejnost s vývojem a aplikací mikropočítačů, probíhaly zde výstavy TNS, soutěže (87/40-2), součástí byl i prodej a poradenský servis. Vedle toho probíhaly akce menšího charakteru jako byly setkání uživatelů TNS, konaná v JZD Slušovice nebo ve zřízeném Klubu TNS Praha, na nichž probíhalo informování o inovacích, školení, poradenský servis (Nc 86/41-1). Mimo tyto akce probíhaly také prodejní trhy v motorestu v Zádveřicích nebo v Derby centru v JZD Slušovice, jejichž součástí byly prezentace aplikací a inovací TNS, exkurze do zařízení mikrostruktury mikroelektroniky a také poradenský servis (Nc 88/46-1).

JZD Slušovice se rovněž stalo „pilířem“ vědecko-výrobního sdružení mikroelektroniky, které bylo založeno na konci r. 1987 s cílem podporovat a rozvíjet elektronizaci tuzemské

hospodářství.<sup>192</sup> Družstvo bylo jedním ze zakládajících členů, který byl pověřen výrobou počítačů. Účast v tomto sdružení mělo velký význam: „*Jeho ustanovení je vyvrcholením naší snahy – rozvinout na základech výroby počítačů JZD AK Slušovice zásobování všech resortů a podniků řízených vládou.*“ Členství v tomto sdružení přineslo další politickou zakázku, a to bylo ve spolupráci s ostatními členy vyrobit 214 tisíc počítačů TNS do r. 1990 (Nc 88/05-1).

#### 6.4.2 Premisa: nabídka špičkového počítače TNS

Premisou pro ziskové uplatnění TNS v tuzemském hospodářství byla vysoká kvalita. Kritériem pro výkonnost a vybavení TNS byla produkce západních modelů: „*Agrokombinát využívá zkušeností socialistických států i předních světových zemědělských organizací.*“<sup>193</sup> Jak již bylo zmíněno, „zákazníky“ družstva byly jiné organizace, tj. družstva, podniky a veřejné instituce (školy, úřady) nebo spolky. Ačkoliv původním záměrem bylo produkovat počítače TNS pouze pro zemědělství, síť zákazníků se rozšiřovala i na další sektory

Výchozím předpokladem nabídky počítačů TNS bylo reagovat jejich kvalitou na stav spotřební mikroelektroniky v tuzemském hospodářství. Počítače jiných tuzemských výrobců měly řadu nedostatků, byly nekompletní, problémy byly se servisem a pořízením komponentů nebo přídatných zařízení. JZD Slušovice tedy působilo na trhu, kde: „*s prodejem zboží obvykle není problém. To proto, že poptávka převyšuje nabídku*“ (Čuba, Divila 1989: 57).

ID16: „*Slušovice neměly žádný monopol. Ale nebyl tady nikdo, kdo by byl schopný vyrábět tak (...) to co se dělalo, nebyly dobře použitelné (...) nebo nic nebylo (...) pokud někdo našel cestu, jak být tržní, tak to využil. Slušovice nestačily vyrábět, nebyli jsme schopní uspokojit dostatečně poptávku.*“

Příkladem je produkce TNS pro školy v okrese Gottwaldov, která probíhala v rámci realizace programu elektronizace a mimoškolního vzdělávání. Ovšem původně se mezi tuzemskými podniky nenašel žádný, který by byl schopný odpovídající počítače dodat: „*Neřešitelným se zdálo technické vybavování škol potřebnými mikropočítači. Požadavku škol vyšlo vstříc JZD Slušovice (...) v tomto roce (1986) bylo formou pronájmu vybaveno deset středních škol a učilišť*“ (Nc 86/02-2).

<sup>192</sup> Zemědělské noviny, vyd. 19. 1. 1988, č. 14, „Sdružení Mikroelektroniky. Ne na úrovni, ale blíže světu“, s. 1.

<sup>193</sup> Archiv SOKA Zlín, f. JZD AK Slušovice, inv. 28 / „Návrh na vytvoření Agrokombinátu r. 1984“, s. 1.

Jak bylo uvedeno v premise politického úkolu, počítače TNS se propagovaly na prezentačních akcích družstva, jako byly festivaly, setkání uživatelů TNS nebo prodejní trhy. Prezentovaly se ale rovněž na zemědělských veletrzích a výstavách v tuzemském hospodářství. Zde TNS zaujal už v počátcích výroby, když první upravený model vyhrál na celostátní zemědělské výstavě Agrokomplex první cenu.

Družstvo rovněž mělo zájem na tom, aby počítače TNS byly dostupné co nejvíc uživatelům. Proto je začalo v r. 1985 pronajímat prostřednictvím smluvní organizace, a to včetně zajištění bezplatného servisu (Nc 85/90-1). V podstatě se jednalo o nákup na splátky.

Zájem o TNS narůstal jak v zemědělském sektoru, tak v dalších odvětvích jakož i ve veřejných institucích. Kvůli zvyšujícím se zájmu se musela zvedat také produkce. Koncem r. 1986 byl uveden nový vylepšený TNS – SC, který byl především spolehlivější, pokud jde o elektroniku. Kvality nového výrobku způsobily, že *„ačkoliv jsme výrobu téměř ztrojnásobili proti stejnému období r. 1985, byla produkce vyprodána už počátkem listopadu a z plánovaných 2 000 ks na r. 1987 je už polovina pokryta objednávkami“* (Nc 87/12-01). Každá inovace pak představovala zisk, který se často dostavil už přímo na veletržních akcích: *„Naši tři konzultanti se měli co ohánět, denně se k nám hlásí stovky zájemců“* (Nc 89/39-1). Od r. 1984 do r. 1988 bylo vyrobeno 5 000 různých počítačových systémů TNS, od stolových verzí až po nejmodernější typ grafického počítače s přídatnou pamětí Winchester (Nc 88/21-1).

Při uvedení nového modelu družstvo nabídlo uživatelům odkoupit zpět původní model, a to z důvodu udržení spokojenosti. Jsou to *„asi jedno nebo dvě procenta uživatelů, kteří jsou permanentně nespokojeni s našimi výrobky. Stupeň jejich nespokojenosti úměrně stoupá v době, kdy se na trh připravuje nový model TNS. Když ale takovému zákazníkovi nabídneme, že takový systém odkoupíme zpět, rázem se kvalita zlepšší“* (Nc 87/40-1).

Počítače TNS převyšovaly ostatní tuzemské počítače kvalitou, ale také cenou. Do podniků se prodávaly počítače TNS za cenu asi 200 000 Kčs. Pro školy byla cena nižší, TNS HC-8 bylo za cenu od 20 000 Kčs, což bylo přesto více ve srovnání s počítačem PMD 85, který se na školách používal a jehož cena byla 12 000 Kčs.

Družstvo však nabízelo za vysokou cenu kompletní počítač včetně poradenství a servisu. Pro srovnání, u modelu Atari ještě v r. 1986 chybělo periferní zařízení. Družstvo mohlo cenu do určité míry samo stanovit, neboť se jednalo o produkty PV. Zatímco HW musel vycházet z pevných nákupních cen, za SW mohla být cena flexibilní.

ID17: „Zatímco cena hardwaru byla regulovaná, takže za cenu hardwaru by se to nedalo vůbec vyrábět, tak cena softwaru regulovaná nebyla (...) Tím se upravila cena, jaká se chtěla. Zákazníci se občas zlobili, proč si ten software musíme kupovat, ti chytrější to ale pochopili.“

Vysoká cena byla akceptována právě díky kvalitě a rychlosti, jak řekl jeden z představitelů KZS: „JZD Slušovice nejsou levné. Zemědělské podniky ale raději koupí TNS, který mohou aplikovat do operativního řízení než jen mít prostředek na výrobu dat, vhodný jenom pro statistiku“ (Nc 86/52-1). Nebo jak uvedl jeden ze zákazníků: „Pokud mám na výběr mezi dražším počítačem, který je hned k dispozici, nebo ten levnější dostupným za 5let, vyberu první možnost. Do 5 let se nám náklady vrátí“ (Nc 89/38-1). TNS patřily tedy k nejlepším počítačům, které si zákazníci mohly obstarat na tuzemském trhu.

ID18: „Podniky nám mohli utrhnout ruce (...) Protože po tom byl hlad.“ Především podniky totiž mohly akceptovat vysokou cenu vzhledem k tomu, že si nákup mohly vykázat do investic. Jak uvádí Trnka (1998: 68), proto se TNS nejvíc „prodávaly před koncem roku, kdy plnění plánu selhalo a podniky by nedostaly investiční prostředky, a proto nakupovaly počítače.“

Ovšem družstvo bylo tlačeno k snižování ceny, a to jak v důsledku cen ostatních počítačů na tuzemském trhu, tak s ohledem na snižující se cenu počítačů v zahraničí (srov. Čuba, Divila 1989: 57). Cenu bylo možné snížit tím, že družstvo bylo v pozici si z velké části počítače TNS vyrobit samo, předně pak díky velkosériové výrobě. Jinými slovy byl vyroben takový počítač TNS, který odpovídal cenovým podmínkám zákazníka, přičemž byly kryté náklady a současně se udržela kvalita. Takovým řešením bylo již zde zmíněné síťové připojení počítačů TNS pro školy. Jejich cena nesměla přesáhnout 20 000 Kčs, muselo jich být větší množství a výkonem měly být už srovnatelné s 16KB počítači, které se již tehdy běžně užívaly ve školách na Západo. Jelikož ale 16KB počítače nebylo možné vyrobit bez devizové účasti, byly připojeny koncové počítače 8KB TNS-HC na jeden centrální počítač 16KB ZNS-GC, s kterým sdílely přídavné zařízení: „Tím byly vykompenzovány chybějící technické prostředky, které měly být přirozenou součástí všech koncových počítačů“ (Nc 87/25-2).

TNS bylo primárně určeno pro potřeby JZD Slušovice, kde se první modely v provozu odzkoušely. Počítače byly postupně zavedeny v celém družstvu: v automatizované soustavě řízení technologických procesů, ale také v evidenci výkonnosti pracovníků, ve skladovém hospodářství, v účetním systému, v systému vnitropodnikových bezhotovostních plateb nebo pro spojení s externími sítěmi, jako byly informační databáze. Nasazení TNS v provozu se

ukazovalo jako efektivní, neboť se zvyšovala produkce, klesaly náklady na pracovní sílu a uspořil se materiál. Např. vyřešení problematického připojení TNS k původnímu počítači RPP-16 umožnilo automaticky provádět kontroly stavů a získat výpisy stavů zásob, což se před tím muselo dělat zdlouhavě manuálně a s nepřesnostmi (Nc 84/28-2). V r. 1985 se v závodu výroby modulů podařilo pomocí automatizace testování modulů „exponenciálně“ zvýšit technickou úroveň výroby, současně zvýšit produktivitu práce o 80 % a ušetřit práci elektroinženýrů. Plán výroby hardwaru byl sice na první čtvrtletí dvakrát vyšší, ale vyšší byl i plánovaný zisk, neboť počet pracovníků vzrostl jenom o 8 %, takže náklady byly nižší, než se předpokládalo (Nc 85/23-1). V r. 1987 se už kalkulovalo, že pokud je třeba zvýšit výrobu z 5 000 modulů na 20 000 ks, znamená to čtyřikrát více pracovníků a mezd, ovšem nasazením počítačů TNS se zvýší produktivita práce o 62 % (NC 87/12-1).

Kompletním zaváděním počítačů do řízení jednotlivých organizačních jednotek byla umožněna jejich decentralizovaná správa, avšak současně i jejich centrální sledování a kontrola. To odpovídalo i principu decentralizovanému řízení kombinátního hospodaření. Tento decentralizovaný systém správy se ustanovil ale už v r. 1984, tedy před přechodem na zemědělský kombinát (Nc 84/23-2). V r. 1986 bylo už možné decentralizované sledování výsledků jednotlivých výrob, neboť se ukazovalo, že typizovaný řídicí systém „*pro všechny provozy nemůže brát do úvahy oprávněné potřeby všech.*“ Tedy podařilo se vytvořit programové celky „šité na míru jednotlivým výrobám.“ Zapracováním jednotlivých výrobních ukazatelů bylo pak možné sledovat pohyb zásob v návaznosti na konkrétní plán výroby a tím kontrolovat efektivitu výroby (Nc 86/81-1). Aplikací TNS ve skladovém hospodářství se získal stálý přehled o stavu zásob. To „*zrychlí čas potřebný k zaučtování a likvidaci faktur, minimalizuje výskyt tzv. zboží na cestě, umožňuje (...) vyhodnocovat a operativně měnit stav nákupu*“ (Nc 84/28-2). Později se již, po vzoru západních států, jednalo o systém bezskladový (Nc 86/63-1), který byl v družstvu zaveden pro řízení okamžitých dodávek podle aktuální výroby a kontroly přebytků na skladě. V r. 1988 byl počítač TNS zaveden pro řízení vnitropodnikové banky a umožnil bezhotovostní platební styk v zařízení družstva (Nc 89/11-1).

Po prvních úspěšných aplikacích v zemědělském sektoru se sféra aplikací počítačů TNS rozšiřovala i do jiných hospodářských sektorů nebo do veřejných organizací. Vývoj TNS a jejich aplikace se také proto čím dál více zjednodušovaly, aby bylo umožněno jejich široké využití. Podobně jako v zemědělské sféře byly počítače TNS zaváděny do řízení výrobních procesů a účetní agendy státních podniků. Už v r. 1986 se počítače TNS s úspěchem uplatnily ve strojírenství, stavebnictví, obchodě, dopravě. Dodávaly se „*programy pro sociálně*

*ekonomickou agendu podle potřeb podniků a pro práci v reálném čase (...) Zájem o naše počítače větší, než můžeme uspokojit“ (Nc 86/52-1). Jednalo se však také o další nevýrobní obory a činnosti. Už od r. 1983 byl počítač TNS ve hvězdárně a planetáriu v Praze (Nc 87/25-1). V rámci počítačového vybavení pro školy byl počítač TNS zaveden nejen do výuky, ale i do řízení systému školní jídelny (Nc 89/01-01). V r. 1984 se TNS použil pro přenos sportovního vysílání z Mezinárodní sportovní soutěže ve sportovní gymnastice: „Potvrdilo se, že počítače TNS jsou opravdu univerzální a že mohou s úspěchem sloužit i mimo potřeby zemědělství“ (Nc 84/35-01). Podobně počítač TNS posloužil při vyhodnocování výsledků na letecké soutěži (Nc 86/09-01). Ve zdravotnictví se TNS uplatnil v systému canscreen pro vyšetřování zhoubných nádorů, na kterém družstvo spolupracovalo s OÚNZ, Výzkumným ústavem sklářským v Trenčíně a s pracovníky z jiných lékařských organizací (Nc 87/47-1), dále to byl Analyzátor HEAD/TNS, který vznikl ve spolupráci s Ústavem pro výzkum vyšší nervové činnosti UP v Olomouci (Nc 89/12-1).*

Ambice v produkci TNS ale směřovaly i na západní trhy, kam JZD Slušovice chtělo prorazit hlavně se SW vybavením: „*Programové vybavení je jedním z mála produktů, které lze uplatnit i v kapitalistických státech“ (Nc 87/47-1).*

## **6.5 Premisa pro distinkci společnosti: image špičkového podniku v produkci počítačů**

Forma JZD Slušovice v produkci TNS je zakončena distinkcí společnost a premisou image špičkového podniku. Podle Baeckera se v této distinkci jedná o diferenciaci společnosti např. na socialistické, kapitalistické, globální a lokální nebo diferenciaci podle zvažování podmínek produkce z hlediska konkurence, problému nenahraditelnosti nerostných surovin atd. Ekonomický systém v tomto případě musí bojovat o udržení autonomie a musí se legitimizovat v termínech zdraví, pokroku, občanství (srov. Baecker 2006a: 133; 2017: 127–129). Premisa v této distinkci ukazuje způsob komunikací rozhodnutí o tom, jak si družstvo zajišťovalo ve společnosti akceptování počítačů TNS, aby byla jejich produkce zisková. Příkladem podle premisy image špičkového podniku tedy byla redukována komplexita tuzemského hospodářství v kódu zisku.

Šlo o to být v tomto prostředí nejlepší nebo ještě příznačněji řečeno: „být na top pozici.“ Počítače TNS patřily k tomu nejlepšímu, co bylo na zdejším trhu, a tímto způsobem formovaly image JZD Slušovice v tuzemské společnosti. Družstvo si produkcí počítačů TNS vytvářelo



image špičkového družstva, dosahovalo špičkových výsledků a udržovalo si tuto prioritní pozici:

Družstvu se jako prvním v ČSSR podařilo „*uvést do života jazyk C na počítači TNS. Takže v oblasti zavádění mikroelektroniky jsme zase o krok vpředu*“ (Nc 84/39-1). Ve stejném roce uvedlo do provozu systém decentralizované správy dat DASŘ, přičemž obdobný systém v ČSSR dosud neexistoval (Nc 84/23-2). V r. 1985 byl počítač TNS nejrychlejším mezi tuzemskými počítači. (Nc 85/15-1). V tomtéž roce se stalo JZD Slušovice „*největším výrobcem mikropočítačů v ČSSR a také je nejdál v jejich zavádění do zemědělské výroby* (1985/13-1). V r. 1986 již „*pracovalo v Československu 1 259 systémů TNS (...) Upevnili jsme si pozici největšího výrobce osobních profesionálních počítačů v ČSSR*“ (Nc 86/14-1). V r. 1987 bylo vytvořeno středisko pro výpočetní techniku v Praze: „*jme první v republice, kdo zavádí něco nového, co tu ještě nebylo v oblastí počítačových služeb*“ (Nc 87-46-1). V r. 1988 JZD Slušovice bylo „*největší výrobce počítačových systémů ve třídě osobních profesionálních počítačů v ČSSR*“ (Nc 88/33-1). Bylo „*v počítačovém světě ČSSR průkopníkem (...) Denně se dozvídáme, že i v jiných podnicích nasazují tuto techniku.*“ Družstvo rovněž bylo jedním z mála míst, kde se opravovaly a testovaly mechaniky (Nc 88/21-1). V r. 1989 bylo družstvo schopné samo vyrobit kompletní počítačovou síť HC 16 bez velkého podílu devizové účasti, „*což ještě žádný výrobce nenabídl*“ (Nc 1989/45-1). Na konci 80. let už družstvo jednalo o spolupráci „*se světovými vyspělými firmami*“ a mohlo získat zařízení, která povyšují výrobu na „světovou úroveň“ (Nc 89/11-2) jako byli OCS a Contact Systems (Nc 89/07-1).

Pomocí premisy špičkového podniku lze již generalizovat celou formu překladu iritací tuzemského hospodářství v kódu zisku, neboť reguluje předcházející premisy. Družstvo produkovalo v tuzemském hospodářství „špičkové počítače“ na míru, což byly produkty výrazně převyšující kvalitou ostatní počítače na tuzemském trhu. TNS bylo možné vyrobit díky zdokonalování stávajících prostředků tuzemské výroby, tedy díky jejich alespoň do určité míry efektivnímu použití. Dále to bylo s pomocí importu prostředků od západních producentů, kde byl vývoj počítačů daleko popředu. Třetím prostředkem bylo vlastní know-how pracovníků, kteří vyvíjeli aplikační SW, což byl hlavní produktový efekt. Družstvo se zásluhou dobrých výsledků stalo realizátorem politických úkolů, vyhlášených k zavádění VT prostředků do zemědělství, zároveň se tím otevíraly další možnosti produkce. Statusy experimentu a zemědělského kombinátu top pozici legitimizovaly: družstvo se stalo důležitým strategickým partnerem v rozvoji tuzemského hospodářství. Tím se upevnilo politické akceptování slušovických prostředků a počítače TNS jako produktu. Počítač TNS se stal politicky významným prostředkem pro naplňování plánů VT rozvoje, ale také, a to byl možná důležitější, pro

manifestaci úspěšnosti socialistické ideji o budování hospodářství. Očekávalo se, JZD Slušovice bude dosahovat dobrých nebo nejlepších výsledků a jakými způsoby se postupně z politického pohledu stávalo vedlejší záležitostí. Politická loajalita však měla význam jen za předpokladu, že tuzemští zákazníci budou akceptovat nabídku počítačů

Proto počítače TNS musely potvrdit svou ekonomickou funkci zájmem zákazníků, tedy prosadit se jako kvalitní prostředek, který zefektivní výrobní či jiné činnosti. To se prakticky potvrdilo, neboť aplikací TNS bylo možné zkvalitnit, zrychlit a zlevnit ostatní výrobní činnosti, přičemž na rozdíl od jiných počítačů se s nimi pracovalo bez větší poruchovosti a uživatelských komplikací. JZD Slušovice tak představovalo zřejmě jediného producenta, od kterého mohli zákazníci získat poměrně kvalitní počítače. Zájem o TNS proto narůstal s každým novým modelem, zvyšovala se prodejnost a tím zisky, následně se musela rozšiřovat výroba. Nárůst poptávky pak umožnil velkosériovou výrobu, čímž se mohly snížit náklady. Politické akceptování počítačů TNS bylo v tomto ohledu nutnou a předpokládanou podmínkou. Ambice družstva ale byly ještě vyšší, a to proniknout s počítači TNS, přesněji s aplikačním SW, na západní trhy. Také tímto plánem družstvo svou top pozici potvrzovalo, neboť pro tuzemské výrobce bylo těžké se prosadit na západním trhu a řada z nich ani tyto ambice proto neměla.

V tuzemském hospodářství tedy bylo nutné nabízet počítače TNS jako politicky akceptovatelný produkt a současně jako produkt vysoké kvality. Produkce počítačů TNS totiž nebyla v původním zájmu strany a pozici producenta si muselo družstvo v tuzemském hospodářství prosadit. V opačném případě mohla být výroba omezována a komplikována. Zájem zákazníků však narůstal, protože konečně byly dostupné kvalitní počítače a z tohoto pohledu by strana jen těžko argumentovala, že produkce TNS je společensky nežádoucí. Příznivými okolnostmi byly družstevní typ hospodaření a PV, které ziskovou produkci umožnily po formální stránce.

Forma produkce TNS tedy ukazuje, že top pozice družstva byla pro tento výrobní proces zásadní, aby družstvo mohlo v tuzemském hospodářství profitovat. Takže to je možné vysvětlení slušovického „podnikání“ na příkladu produkce počítačů TNS.

## 7 Závěr

Nyní již nastává prostor pro rekapitulaci, uzavření výzkumu s argumentací výsledků a závěrečnou reflexi. V této části jsou nejprve shrnuty výchozí předpoklady. Dále je odpovězeno na třetí výzkumnou otázku, a to jaká byla systémová logika JZD Slušovice v tuzemském hospodářství. Toto vysvětlení vyústí do výkladu rozpadu družstva po změně režimu, což poukáže na specifický atribut TSS, a to na jednotu organizace družstva s prostředím. Následně je reflektováno použití TSS v empirické práci. Celá práce je zakončena zvážením limitů práce a podnětů pro další výzkum a dále stručným osobním rozloučením s tématem JZD Slušovice.

Výchozím předpokladem bylo zkoumat JZD Slušovice v podmínkách, které byly stejné pro všechna družstva, tedy „to, co mohlo dělat JZD Slušovice, mohla dělat všechna družstva“. Vedle JZD Slušovice existovala totiž existovala jiná výkonná družstva, jež však si takovou mediální pozornost nezasloužila. Některá z nich zde také byla zmíněna s tím, že podobně jako v JZD Slušovice byla jejich zdrojem výkonnosti PV a neformální politické vztahy. Nepsanou strategií prosperity totiž obecně bylo spojit hospodaření se vztahy v politické sféře. V tomto ohledu je otázkou, proč právě JZD Slušovice s touto strategií dosáhlo nejvyšších výkonů a vyvolalo největší pozornost. Určitě zde měla význam mediální prezentace, která přispěla k utváření JZD Slušovice jako výjimečného podniku, a to nejen v zemědělském sektoru, ale i v tuzemském hospodářství celkově. Snad pokud by se mediální zájem zaměřil na další družstva, bylo by více takových Slušovic. Účelem této práce bylo vysvětlit, jak si JZD Slušovice svou pozici vytvářelo.

Výzkum se zaměřil na dva výrobní procesy, které prezentovaly dvě poměrně odlišné hospodářské oblasti: chov mléčného skotu jako příklad zemědělské výroby a produkci počítačů TNS jako příklad PV. Předpokladem bylo, že zemědělská výroba a PV se měly doplňovat, proto i oba výrobní procesy měly být součinné.

Výzkum vycházel z konceptů TSS: premis a formy organizace. Byly stanoveny tři výzkumné otázky. První dvě se ptaly na generalizované premisy ve formách chovu mléčného skotu a produkce počítačů TNS, kterými byly překládány iritace tuzemského hospodářství do kódu zisku. Tyto otázky byly již zodpovězeny v příslušných kapitolách (viz kap. 6 a 7). Na základě vysvětlení obou forem lze nyní odpovědět na třetí výzkumnou otázku: jaká byla jednotná systémová logika JZD Slušovice v překladu iritací do komunikací v kódu zisku.

Chov mléčného skotu a produkce počítačů TNS zastupovaly dva odlišné, avšak doplňující se výrobní procesy. Následující vysvětlení jednotné systémové logiky proto spočívá v jejich sdílených způsobech komunikací rozhodnutí. Nelze sice s jistotou tvrdit, že takto komunikovalo družstvo ve všech výrobních procesech, avšak lze to předpokládat již z perspektivy TSS.

Toto vysvětlení lze také argumentovat tezemi řízení družstva, které publikovali slušovičtí autoři. Výzkum se sice proto může stát předmětem kritiky, že byl těmito tezemi předurčován a získaná data mají slušovické teze potvrdit. Bylo tomu naopak a ústřední pro níže uvedené závěry byl vlastní výzkum s tím, že závěry mohou, ale nemusí být ve výročních slušovických autorů zakotveny. Teze slušovických autorů jsou použity pro ukotvení v heuristice výkladu komunikací rozhodnutí. Jde o „možné“ vysvětlení ziskovosti obou výrobních procesů tak, že je to konzistentní s komunikacemi slušovických autorů, představující komunikace celé organizace. Jak to bylo realizováno v praxi a s jakými důsledky, není a ani nemůže být předmětem výzkumu, neboť družstvo jako organizace již neexistuje.

## 7.1 Systémová logika komunikací JZD Slušovice

»*Základy slušovické prosperity*« Před vysvětlením systémové logiky komunikací je třeba připomenout tři základní podmínky prosperity družstva, které zde nebyly zkoumány podrobně, ale ze kterých komunikace vycházely. Výhodou JZD Slušovice byla družstevní forma hospodaření. Družstevní vlastnictví bylo sice na jedné straně centralizovaně řízené, na druhé straně se předpokládalo, že družstva si mají utvářet zdroje pro produkci a finanční a sociální podporu pracovníků. To družstvům umožňovalo do jisté míry rozhodovat o tom, jak vyrábět a co, z čehož mohla i profitovat (srov. Čuba, Divila 1989: 92).

Druhý faktor byl s družstevní formou úzce spojený, a to byla PV, tvořící se zemědělskou výrobou integrovaný výrobní komplex. V tuzemském hospodářství se zpočátku pouze doplňující činnosti PV mohly stát pro družstva zdrojem příjmů. Přesto byly činnosti PV až do politicky utlumované a teprve až v 2. pol. 80. let začaly nabývat na významu i pro hospodářskou politiku strany. Družstvo disponovalo komplexní integrací zemědělské a přidružené výroby za předpokladu, že pouze „*základní zemědělská výroba strategii dynamického růstu neumožňuje* (Proto orientuje svoje) *zemědělské výroby na účelnou kombinaci základní zemědělské výroby s dalšími druhy výrob, doplňkovou výrobu (...) se zaměřuje zejména* (mimo jiné) *na počítačovou techniku do zemědělství*“ (Čuba, Divila 1989: 33–34). Pomocí zisku z PV se dařilo

podporovat a rozvíjet zemědělskou výrobu, která zůstávala pro družstvo důležitým sektorem jak z produkčního, tak politického důvodu. Pro JZD Slušovice to byl ale navíc optimální základ pro kombinátní typ hospodaření, umožňující efektivní propojení předvýrobních i povýrobních etap zemědělské výroby, včetně využití VT prostředků (tamtéž, s. 92).

Třetím faktorem bylo personální obsazení družstva. Prosperita JZD Slušovice byla založena především na neustálé aktivizaci pracovníků a současně bylo důležité, že aktivizační postupy, jakkoliv přísné, pracovníci akceptovali (Čuba, Divila 1989: 62). Pomocí personálního řízení družstva byli pracovníci stimulováni k vysokým výkonům na jedné straně a k loajalitě k družstvu na straně druhé. Pozice v družstvu byly obsazeny výkonnými jedinci, kteří dokázali efektivně plnit zadané úkoly a také řešit problémy vycházející z formálních i neformálních pravidel fungování tuzemského hospodářství.

Tyto tři faktory lze dokreslit přirovnáním JZD Slušovice k buňce, která se musí adaptovat svým složením a procesy na konflikty s vnějším světem. Zaměstnanci a většinou dobře dimenzované útvary, zabezpečující právní, ekonomickou, finanční a jinou agendu, představují dobře fungující filtrační a obranné mechanismy. Právě zde dochází k transformaci vnějších a vnitřních vztahů a k likvidaci většiny konfliktů (Čuba, Divila 1989: 188–189).

*»Reakce na nedostatek na trhu«* Družstvo svou produkcí vysoce užitkového mléčného skotu a počítačů TNS na míru reagovalo na poptávku produktech, které v tuzemském hospodářství chyběly: „na našem trhu existují mezery v nabídce, tedy příležitost pro podnikání“ (Čuba, Divila 1989: 33–34).

Chyběl zde mléčný skot, pomocí kterého by bylo možné vytvořit kvalitní mléčné stádo, umožňující dosáhnout dobrou užitkovost na mléko u kombinovaného skotu. Důvodem bylo centralizované omezování specializovaného chovu, který byl náročný na kvalitní krmivo, jež stát nemohl zajistit a družstva nebyla schopná vyrábět. Rovněž zde nebyl importován mléčný skot s dostatečně vysokou užitkovostí. Navíc byl komplikovaný zahraniční obchod, takže import skotu byl pro většinu družstev složitou a nerentabilní záležitostí. Ovšem JZD Slušovice si kvalitní krmivo, předně jadrné, dokázalo vyrobit, stejně tak vyřídit import „špičkového mléčného skotu“ z Kanady, kde bylo dosahováno nejvyšší užitkovosti.

Podobně v případě počítačů TNS začalo družstvo s jejich vývojem a produkcí, protože nebyl žádný dodavatel schopný dodat počítač, jenž by odpovídal potřebám družstva. Také byl problém kvalitní počítače importovat z vyspělých zemí. Družstvo tedy takový počítač začalo vyrábět samo pomocí zdokonalování často nekvalitních prostředků od tuzemských dodavatelů,

importu špičkových prostředků ze Západu a vlastního know-how pracovníků, vyvíjející aplikační SW.

Družstvo prodejem produktů reagovalo na to, co chybělo v tuzemském hospodářství, tedy vysoce užitkový mléčný skot a kvalitní počítače. Výhodou pro JZD Slušovice určitě byla nízká užitkovost a nerentabilita chovu mléčného skotu, jakož i nízká úroveň počítačů, protože pro družstvo tak neexistovala v tuzemském hospodářství konkurence. Většina státních podniků a družstev totiž ani nebyla stimulována k profitu a zavádění inovací. Konkurence mezi nimi buď nebyla nebo měla jen omezený stimulační efekt. Podstatnou okolností také bylo, že oba typy hospodářských subjektů měly politicky nastavený výrobní profil, přičemž výrobu šlo realizovat tak, že bylo možné profitovat z přidělených státních zdrojů. Výroba se tedy neřídila poptávkou, ale plánem, přičemž výrobci určovali, kolik a jak bude vyráběno a v jaké kvalitě. Splnění plánu bylo proto důležitější než poptávka zákazníků, čehož důsledkem byl nedostatkový trh, na kterém šlo kvalitou a službami rychle vyniknout.

*»Orientace na Západ«* Ve způsobech produkce družstva hrál důležitou roli „aspekt světovosti“, tedy „srovnatelnosti (...) se světovými standardy.“ Proto byla důležitá kvalita informací, šlo o to znát „procesy probíhající ve světě“ (Čuba, Divila 1989: 45). Kritériem pro produkci chovu mléčného skotu a produkci počítačů TNS byl stav a vývoj ve vyspělých zemích, ve kterých se oba výrobní procesy odlišovaly dosaženými výsledky i postupy od poměrů v tuzemském hospodářství. JZD Slušovice proto mělo vlastní informační centrum, které disponovalo poměrně dobrými informacemi o vývoji v chovatelství skotu a v mikroelektronice ve světě. Družstvo se také snažilo držet krok s vyspělým světem v použití prostředků. Realizovaly se tedy importy vysoce kvalitního genofondu“ z Kanady, což byla jedna z chovatelsky nejvyspělejších zemí. Stejně tak si družstvo dokázalo zajistit prostředky pro produkci TNS, které používaly západní producenti mikroelektroniky. Jednou podmínkou bylo administrativně vyjednat importy s úřady a PZO a zajistit si vlastní devizy. Druhá podmínka spočívala v ekonomicky dobré kondici družstva, neboť muselo být jak schopné, tak ochotné získat devizy vlastním vývozem, a přitom pokrýt možné ztráty.

*»Vlastní produkce a diverzifikace«* Některé prostředky jako ET, kvalitní krmivo a vývoj SW muselo družstvo zajistit ve vlastní produkci. Postupně se však začaly tyto prostředky začaly zhodnocovat a rozvinuly se do nabídky dalších produktů chovu mléčného skotu a produkce počítačů TNS. JZD Slušovice tak začalo nabízet embrya „špičkového mléčného skotu“ a služby ET. Z produkce kvalitního krmiva, nezbytného pro zajištění výživy vysoce užitkového skotu,

se rozvinula úspěšná samostatná výrobní činnost. Vlastní návrhy SW, umožňující produkovat počítače podle potřeb uživatele, se nakonec etablovaly jako nové výrobní zaměření s vlastní mikrostrukturou. Spolu se SW se začala nabízet dobře připravená dokumentace, servis a poradenství.

Tímto vývojem se diverzifikovala výroba a rozrůstala struktura družstva, což slušovičtí autoři vysvětlují dvěma důvody: - zvyšování ekonomické síly je spojeno se soustavnou modernizací výrobního programu, inovací výrobků, přičemž zemědělská výroba má jen omezené předpoklady; - omezená možnost získat intenzifikační činitele zemědělské výroby (výkonná technika, chemikálie), podobně jako byly nedostatkový segment s obalovými prostředky pro potravinářský průmysl a technologie, který byl podstatný pro zhodnocování zemědělské prvovýroby. Všechny takovéto segmenty představovaly pro družstvo *„reálný ekonomický prostor pro podnikání, organicky spojený se základní (zemědělskou) činností* (Čuba, Divila 1989: 30–31, záv. V orig.). Takže pokud se ukázalo, že je třeba pro výrobu určitého produktu nutné zajistit si nějaký prostředek z vlastních sil, dalo se předpokládat, že je to nedostatkový produkt na tuzemském trhu, a tudíž optimální prostor to vlastní nabídkou pokrýt.

*»Význam VT prostředků«* „Podnikání“ JZD Slušovice byla spojena se „zaváděním VT poznatků“ a „špičkových technologií“ do praxe (Vácha 1988: 61). Proto *„dlouhodobým zaměřením slušovického družstva je budování takové výzkumné a vývojové základny, která by umožnila inovovat perspektivní výrobky na špičkové vědeckotechnické úrovni“* (Čuba, Divila 1989: 50, k tomu 160).

Zavádění VT prostředky byl rovněž jeden z dlouhodobých politických úkolů družstev v tuzemském hospodářství. JZD Slušovice plnilo tento úkol zavedením ET do reprodukce vysoce užitkového skotu. Družstvo zbudovalo ve spolupráci s odbornými subjekty vědeckovýzkumné středisko ET na „špičkové evropské úrovni“ s tím, že bude zapojeno do řešení odborných úkolů plemenitby skotu. V družstvu se proto řešily pro chov skotu zásadní postupy kryokonzervace, skladování embryí a dělení embryí. Podstatná ale byla okolnost, že pro aplikaci ET byl v družstvu k dispozici skot s vysokou užitkovostí, což byla podmínka pro efektivitu ET. V tuzemském hospodářství byl naopak ET ztrátový, a to právě v důsledku nedostatečné vysoké užitkovosti skotu a rovněž kvůli nevhodné aplikaci.

Počítač TNS byl sám o sobě VT prostředkem, pomocí něhož se zefektivnila primárně výroba a správa JZD Slušovice. Takový počítač si totiž družstvo ale muselo vyvinout samo, protože žádný z tuzemských producentů počítače nedokázal nabídnout počítače podle jeho potřeb.

V tomto ohledu byly zásadním faktorem pro vznik počítače TNS kompetence pracovníků. První úspěšná prezentace podnítila velký zájem podniků a postupně i veřejných institucí a státních orgánů. Zároveň počítače TNS naplňovaly politický apel na zavádění VT prostředků do zemědělské výroby. Navíc ovšem ve výrobě a správě reálně vykazovaly i zdůrazňovaný racionalizační efekt, což bylo založené na „špičkové kvalitě“ a aplikačním SW. Nutné ale bylo mít k dispozici kvalitní prostředky, a ty si družstvo zajišťovalo zdokonalováním tuzemských prostředků, importem technologií a komponentů ze západních zemí a využitím know-how pracovníků. K tomu byla nutná flexibilita, kreativita a „dobré vztahy“ vzhledem k omezeným prostředkům v tuzemském hospodářství a byrokratickým překážkám. Tyto negativní faktory naopak tlumily zájem o inovace ve většině státních podniků a družstev, takže inovace zůstávaly spíše předmětem politických proklamací. Produktem byl pak počítač na míru v kvalitě výrazně převyšující nabídku počítačů na tuzemském trhu. Takový produkt totiž vycházel z referencí k nenasyčené poptávce zákazníků po kvalitních počítačích v tuzemském hospodářství.

»*Politická funkce*« Nutnou komunikační podmínkou družstva byla politická funkce výrobních procesů, neboť v tuzemském hospodářství družstva měla funkci jak výrobní, tak politickou. Ovšem za tím se často skrývaly neformální zájmy, což příznačně charakterizoval Kabele jako „trade-off výhod za loajalitu“ (viz kap. 4). Jinými slovy, kdo dodržoval stranickou disciplínu a byl ke straně loajální, mohl se na oplátku účastnit v šedé ekonomice, důležité bylo mít jen institucionální know-how o praktikách.

Éra úspěšného působení a růstu JZD Slušovice je proto spojená s proklamováním realizace hospodářských cílů komunistické strany v chovu mléčného skotu a produkcí počítačů TNS. Funkcí těchto prohlášení byla argumentace, neboť šlo o obhájení „podnikání“ družstva vzhledem k prospěchu pro tuzemské hospodářství, jak vyhlášovali slušovičtí autoři (Čuba, Divila 1989: 24).

JZD Slušovice se hlásilo k „řešení speciálních problémů“ v chovu skotu se zaměřením na specializaci a dále v produkci TNS. Jako výkonnější a technologicky vyspělejší družstvo plnilo funkci „integrační“ a „předstihovou.“ Bylo zapojeno do státních výzkumných úkolů, zaměřených na urychlené a důsledné zavádění VT prostředků do zemědělské praxe. Výrobně-politická funkce JZD Slušovice pak byla legitimizována přiznáním statusu experimentálního podniku a zemědělského kombinátu.

Zapojení do experimentálního ověřování nebylo tím pravým účelem, to byl jen „kus papíru“, jak to charakterizoval jeden z respondentů. Rozšířil se totiž především prostor pro fungování na tuzemském trhu. Experimentální status umožnil získat prostředky pro progresivní produkci



a rozšíření sítě zákazníků. JZD Slušovice se stalo pro tuzemské prostředí dodavatelem, který mohl nabídnout vysoce uživatelský skot včetně služeb ET, a také počítače TNS na úrovni, převyšující tuzemskou nabídku. Kombinátní typ hospodaření umožnil zhodnotit zemědělskou výrobu v povýrobních činnostech. Rozšířil se tím ale prostor pro rozvoj PV, což znamenalo větší možnost dosažení zisku. Kombinátní hospodaření JZD Slušovice však nebylo primárním politickým záměrem, ale záměrem družstva, takže trvalo několik let, než byla tato forma schválena. Oficiálně se jednalo o ekonomicky výhodný typ hospodaření, který mohl rozvíjet intenzifikaci zemědělských odvětví, přičemž plně odpovídal podmínkám družstevního hospodaření. Schválením agrokombinátu v r. 1985 se nejen legitimizovala ústřední role družstva ve využívání faktorů prosperity: PV, aplikace VT prostředků, specifické formy řízení pracovníků a orientace výrobních procesů podle západních kritérií. Šlo pak jen o to, jak tyto možnosti využít v praxi a jak z nich profitovat.

Politická podpora postupů JZD Slušovice otevírala možnosti pro prezentační akce, odborné garance programů v oblasti biotechnologií a mikroelektroniky. Premisa plnění politických úkolů tedy představuje způsob, jak družstvo komunikovalo politické iritace, aby si vybudovalo a udržovalo pozici předního producenta vysoce uživatelského skotu a kvalitních počítačů TNS.

»*Top pozice*« Poslední premisa byla formulována jako „image špičkového podniku.“ Touto premisou, jež měla funkci unikátnosti, komunikovalo družstvo s referencí ke společnosti: být top, aby to umožnilo další zisky. Družstvo proto svou nabídkou vysoce uživatelského skotu a kvalitních počítačů TNS převyšovalo nabídku v tuzemském hospodářství. Řešilo tak problém, jak dosahovat zisk v podmínkách tuzemského hospodářství, kde měla být produkce orientovaná primárně podle politické, a nikoliv ekonomické funkce. Premisa image špičkového podniku tedy komunikovala celospolečenský význam, ale za tím byl význam ekonomický: šlo o vytvoření podmínek, umožňující progresivní vývoj chovu mléčného skotu a produkce TNS.

Byla tím realizována oboustranně uspokojivá spolupráce. Pro komunistickou stranu bylo JZD Slušovice příkladem pro manifestování správnosti myšlenky socialistické ekonomiky. JZD Slušovice se zase mohlo stát předním chovatelem, přičemž realizovalo a propagovalo strategii v souladu se státní koncepcí. Družstvo se stalo producentem kvalitních počítačů, které začalo vyrábět z vlastní iniciativy; třebaže se jednalo o omezenou PV, jejich produkce mohla být rozšiřována.

Současně s dosažením zisku proto družstvo naplňovalo cíle a plány politicky řízené ekonomiky. Plnilo nejen plán, ale nadprůměrnými výsledky i nadplán. Skot a služby ET, stejně jako počítače TNS, byly zase velmi poptávané v tuzemském hospodářství. Omezování

slušovické strategie by tedy mohlo být podlomením státní strategie a současně negativním a jen stěží opodstatněným zásahem do beztak stagnujícího chovu skotu a zaostalé produkce počítačů.

JZD Slušovice s image špičkového podniku fungovalo tedy pod podmínkou směny přízně za možnost dosáhnout zisku. Na straně politiky JZD Slušovice sloužilo jako výstavní síň hospodářské politiky komunistické strany. Z pozice družstva se naopak jednalo o způsob využití těchto podmínek k získání pozice předního producenta mléčného skotu a počítačů. Tím se rozšiřovaly materiální i administrativní podmínky pro rozvoj výrobních procesů, rozšiřovala se síť zákazníků a rovněž odborné kontakty.

Pro družstvo byla top pozice důležitá, což zdůraznil i ekonom J. Vanek, při své návštěvě družstva v r. 1989. Družstvo přirovnal unikátností a decentralizovaným řízením k proslulému družstevnímu komplexu Mondragon ve Španělsku. „*Je pravda, že Slušovice mohou těžit ze své unikátnosti v Československu, ale určitě takové výhody nejsou rozhodující.*“ Největším kladem je podle něho „*filozofie práce jako naplnění člověka (...) spolu se zřetelem k daným problémům ekonomickým*“ (Nc 89/43-1). Pozici špičkového nebo alespoň úspěšného producenta si totiž družstvo budovalo i v jiných výrobních činnostech, a to už od 70. let (Vácha 1988: 16–18; Trnka 1998: 20–27). Z toho lze vyvozovat, že to byl ústřední prvek slušovické strategie. Byl to způsob, jak profitovat a tím budovat silnou pozici pro dosahování zisku. Skrze úspěchy v produkci se snadněji utvářel prostor pro politické vyjednávání dalších ekonomických možností. Toto vysvětlení lze příznačně zakončit slovy Trnky: „*kdo má peníze, je nezávislý a může poroučet*“ (1998: 22).

»Rozpad JZD« V návaznosti na formy obou výroby je zde předložena úvaha, jak optikou TSS vysvětlit zánik JZD Slušovice po r. 1989. Je totiž otázkou, proč zde nepokračoval chov skotu nebo produkce počítačů již v podmínkách tržní ekonomiky, kterou družstvo implicitně realizovalo. A navíc, způsoby obou výroby, založené na specializaci chovu skotu a počítačů TNS podle potřeb uživatele, byly podobně uplatňované i v západních firmách.

V teoretické perspektivě je zánik systému způsoben neschopností rozlišovat hranici mezi sebe-referenční uzavřeností a referenční otevřeností k prostředí, čímž se systém rozpadne v entropii prostředí. V případě družstva je třeba tuto úvahu začít u premisy image špičkového podniku v distinkci společnosti, která regulovala ostatní premisy a přestala platit jako první. Po převratu se zásadně změnilo politické prostředí a na místo elit režimu nastoupili jejich odpůrci, nastala doba identifikování a ostrakizování lidí úzce spojených s režimem a mnohdy i zavrhování dosavadních činností a výsledků. Rovněž JZD Slušovice se stalo předmětem kritik a obvinění z klientelismu a korupce, přesněji se tyto reakce soustředily na F. Čubu. Zřejmě

právě z důvodu top pozice družstva byly tyto reakce v jeho případě razantnější. Image špičkového družstva se tak poměrně rychle zvrátilo do zpochybnování výsledků a postupů v chovu skotu a produkce počítačů TNS.

Tím přestala platit premisa plnění politického úkolu a družstvo nedostávalo politické zakázky ani podporu. Se špatnou reklamou a za politického omezování pak bylo těžké uplatňovat premisu vysoce užitkového mléčného skotu a kvalitních počítačů TNS na míru v období, kdy na český trh přicházely západní firmy s nabídkou vyšší kvality nebo alespoň s pestrostí zboží. Po slušovické produkci zkrátka nebyla poptávka. Lze tedy uvést dva hlavní faktory zániku obou výrobních JZD Slušovice: prvním byla obecná stagnace chovu skotu a produkce mikroelektroniky v tuzemském hospodářství ekonomice, druhým byl společenský zájem na rozpadu JZD Slušovice.

Protože přestaly platit premisy image a stylu, narušila se komunikace premisami prostředků. Chyběly jednak finance pro jejich udržení, jednak kvalifikovaný personál opouštěl družstvo. Pracovníci totiž odcházeli za lepšími nabídkami anebo si sami zakládali firmy. A pak také, kdo by byl loajální k firmě s tak narušenou pověstí? Neplatností premis postupů už nakonec nebylo možné komunikovat v kódu zisku podle premis chovu vysoce užitkového skotu a produkce kvalitních počítačů TNS na míru. JZD Slušovice naplnilo svou ekonomickou funkci tak jen skrze odprodej skotu a používaných zařízení a prodejem výroby počítačů TNS jiným firmám.

Rozpad obou výrobních JZD lze tedy vysvětlit tak, že pokud do r. 1989 byly premisami překládány iritace prostředí, aby se komunikace rozhodnutí reprodukovala v zisku, komplexita družstva narůstala. Po sametové revoluci ovšem došlo k razantní a rychlé změně politické a ekonomické (jinak celospolečenské) změně prostředí. Jednoduše řečeno, premisy přestaly naplňovat svou funkci překládu do komunikace v kódu zisku, přitom nebyl čas na jejich změnu a prostředí se stalo neurčitelným (netropickým). Paradox podnikání pro společnost přestal platit a paradox vytvářet zisk v tržním režimu hospodaření už družstvo nedokázalo uskutečnit z důvodu celospolečenské nevole a nekonkurenceschopnosti slušovického skotu a počítačů TNS

Optikou TSS se však lze podívat i na rozpad celého družstva. Komplexita JZD Slušovice jako ekonomické organizace v tuzemském hospodářství rychle rostla, družstvo redukovalo politický kód do ekonomického kódu směrem dovnitř tak, že plnilo nejen plán, ale i nadplán. Naopak ekonomický kód fungoval jako komunikační médium s referencí ke komunistické straně, zisk v podobě profitů byl nabídnut politice pro prezentaci úspěšnosti socialistického hospodářství. Komunikace do r. 1989 byly v družstvu jednotné podle určité systémové logiky: to znamená, že komunikace referovaly ke komunistické straně, vydávající plány a stále stejná politická prohlášení; dále k dodavatelům, kteří způsobovali nedostatkový stav na tuzemském

trhu a měli přitom silnější postavení jak zákazníci; k zákazníkům, které spojovala poptávka po kvalitních produktech nebo alespoň po takových, které se daly efektivně používat. Rychlost komunikací a narůstající komplexita družstva zde byly výhodou.

Po převratu, v nové komplexitě prostředí, se však stala velká komplexita družstva neudržitelná.

Došlo totiž k diverzifikaci trhu a vnitřní rychlost a narůstající komplexita družstva se stala problémem v nových podmínkách, kdy se razantně měnila rychlost ekonomického prostředí. Komunikace družstva se kvůli velké komplexitě zpomalila, neboť bylo třeba komunikaci diverzifikovat s referencí k různým adresátům. Existovaly totiž různé politické strany, a proto byly různé politicko-ekonomické zájmy a osamostatnily se správní instituce. Změnily se dodavatelsko-odběratelské vztahy a nabídka začala převládat nad poptávkou. Na trh přišlo mnoho dodavatelů, kteří bojovali o zakázky, a naopak zákazníci si mohli vybírat z velké nabídky produktů hlavně od zahraničních firem. Družstvo nebylo schopné komunikovat s referencí k různým adresátům a muselo se zhroutit do mnoha komunikací, což představovaly firmy, které se na základech družstva vytvářely. JZD Slušovice změnilo strukturu na samostatné ekonomické systémy, což je možné označit důsledek redukce komplexity. V plánované ekonomice bylo možné plánovat zisk/ne-zisk, v době turbulentního trhu už to ale plánovat nejde a komunikace musí být flexibilní, a to neuměl slušovický konglomerát různých výroby řešit

## **7.2 Reflexe použití systémové teorie ve výzkumu**

Nyní může být přikročeno k autorské reflexi TSS a k argumentaci použití teorie ve výzkumu JZD Slušovice. Zároveň jde o odpověď na otázku, jakou jinou odpověď poskytuje TSS než jiné sociologické teorie.

Z tohoto hlediska jsou důležité dva aspekty významu TSS.

První významový aspekt spočívá v jinak kritizovaném upozadění aktéra v komunikačních procesech. TSS totiž umožnila vysvětlit, jak byly v obou výrobních procesech redukovány právní, politické a ekonomické podmínky tuzemského hospodářství, aniž bylo nutné vztahovat tyto procesy jen k určitým aktérům družstva. Bylo tak možné vymezit se proti stereotypizacím JZD Slušovice, které spojují unikátnost družstva buď s politickými zájmy nebo s osobami ve vedení, předně s F. Čubou. Jinými slovy komunikovat muselo celé družstvo, a nejen F. Čuba či pár jednotlivců, jinak systém nemohl existovat.

Druhým aspektem pro volbu TSS je sebereference, respektive sebezpozorování. To, jakým způsobem bylo sebezpozorováno prostředí tuzemského hospodářství, vychází pouze z výrobních procesů systému, tedy JZD Slušovice. Systém se vyvíjí tak, jak pozoruje prostředí, což vychází ze sebezpozorování komunikací. K prostředí proto není možné přistupovat jako k ontologicky danému, ale jako konstruovanému sebezpozorujícím systémem. Jak systém v komunikacích referuje k prostředí, takové si utváří prostředí a tvoří pak jednotu se s tímto prostředím. TSS tím umožňuje a) nevycházet předem jak z odborných diskurzů, tak ze stereotypizací tuzemského hospodářství. Jak k prostředí JZD Slušovice záleží úzce na komunikacích ve vybraných výrobních procesech; b) procesuálně sledovat organizaci JZD Slušovice ve způsobech, jak redukovala komplexitu prostředí. Tento aspekt umožnil studovat JZD Slušovice s předpokladem stejných podmínek hospodaření pro všechna družstva, přičemž šlo o způsob, jak byla komplexita podmínek redukována ve výrobních procesech družstva. Jinými slovy, co „mohlo dělat JZD Slušovice, mohla dělat všechna družstva.“ Tak jako JZD Slušovice pak lze studovat každé družstvo komunikovalo a pozorovalo prostředí svým způsobem.

TSS umožnila vysvětlit procesy družstva z hlediska řešení problémů, jak dosahovat zisk. Družstvo pozorovalo vždy více problémů, než bylo schopno řešit svou komplexitou. Proto řešení jednoho problému vyvolalo nejistotu a očekávání dalšího problému, což způsobovalo dynamiku rozvoje družstva. Empiricky to v družstvu znamenalo další rozšíření výroby, v jazyku TSS se vnitřní komplexita organizace zvyšovala. Tyto procesy bylo možné zkoumat skrze komunikace rozhodnutí, přesněji, jako komunikační síť rozhodnutí, která na sebe navazovala a vyvářela formu družstva.

Premisy byly tedy ve výzkumu spojeny s konceptem formy D. Baeckera. Forma poskytla vhodný analytický prostředek, jak v organizaci JZD Slušovice zkoumat redukování komplexity tuzemského hospodářství. Družstvo mohlo být vysvětleno optikou pozorovatele prostředí, který v určitých distinkcích překládá iritace do komunikací rozhodnutí o konkrétních výrobních procesech. Komunikacemi se jednak reprodukovaly distinkce produktu, prostředků, stylu a image, přičemž opakující se způsoby komunikací byly generalizovány do premis, jednak se distinkce reprodukovaly do dalších distinkcí, takže rozhodování o produktu navazovalo na rozhodnutí o prostředcích, stylu a image.

Premisy formy ukázaly, jak byly překládány právní iritace prostředí tuzemského hospodářství do komunikací družstva v reprodukci v kódu zisku. Např. většina ekonomických organizací v tuzemském hospodářství překládaly iritace pracovního práva tak, že musely zaměstnávat všechny, neboť zaměstnání bylo povinné. Důsledkem bylo, že státní podniky a družstva se zaplňovaly neschopnými lidmi, kteří se museli někam umístit. Naopak v JZD

Slušovice tato iritace byla komunikována tak, že byli přijati sice všichni, ale hlavně takoví pracovníci, kteří svými kompetencemi mohli přinášet zisk.

Iritace v politickém kódu byly v státních podnicích a družstvech v tuzemském hospodářství překládány tak, že stačí plnit plán, ať už to bylo ziskové nebo ne. JZD Slušovice naopak redukovalo politické zadání plnit plán tak, že plnilo nadplán, protože pak bylo možné s přebytky volně disponovat, tj. prodávat a zisky dál investovat. V tom spočíval překlad iritací politického kódu do komunikací v kódu zisku, avšak to podmínky překladu iritací v právním kódu: družstvo plnilo politický plán, ale navíc dosahovalo zisku z nadplánu za legitimních právních podmínek.

Iritace ekonomického kódu byly v družstvu překládány s referencí ke stavu chovu mléčného skotu a k produkci počítačů v tuzemském hospodářství. To znamenalo, jak v tomto prostředí probíhají postupy obou výrobních procesů, jakých se dosahuje výsledků, po čem je poptávka a jaké mají zákazníci potřeby, jaké jsou materiální a finanční podmínky produkce. Pro řešení těchto ekonomických problémů byl důležitý stav a podmínky v chovu skotu a produkci mikroelektroniky ve zemích na Západě, a to jednak z hlediska informovanosti, jednak z hlediska dovozu prostředků pro chov mléčného skotu a produkci TNS.

Ve výzkumu JZD Slušovice se projevil potenciál TSS v laterálním myšlení. Optika TSS podněcovala k nelineárnímu řešení výzkumného problému. Šlo o to kreativně promyšlet vztahy mezi zjištěnými daty a uvažovat nad nimi v kontextu, ke kterému se vztahovala. To znamená v rámci organizace samotné a současně vzhledem k prostředí tuzemského hospodářství. Tento myšlení umožnil vysvětlit fungování JZD Slušovice z jiného pohledu, než jak k tomu vybízí stereotypizované výklady, skládající příliš obecný obraz družstva.

### **7.3 Limity studie a podněty**

Tato studie je předkládána s připuštěním limitů, které vyplývají z omezeného přístupu jednoho autora: vysvětlení fungování JZD Slušovice je zde ukázáno úzce z komunikací družstva jako systému, stejně tak je popsáno prostředí podle problémů, které družstvo v chovu skotu a produkci počítačů TNS řešilo. Alespoň na některé limity je poukázáno na tomto místě, přičemž se určitě nejedná o vyčerpávající výčet.

Prvním limitem je chybějící ekonomická analýza, která by podložila ziskovost slušovických postupů vzhledem k povinným odvodům, nákladům a příjmům. Ovšem takový přístup je značně ztížen nekompletním stavem archivních zdrojů JZD Slušovice na jedné straně, a

sporadickým výskytem použitelných zdrojů v archivech správních orgánů nebo nezpracováním těchto archivů na straně druhé. V této práci je tak rozdíl ve výkonech družstva a tuzemského hospodářství podloženo jenom několika tabulkami, získaných z dostupných zdrojů.

Druhým limitem je právní analýza, která by prověřila oprávněnost postupů družstva v mezích tehdejší legislativy: jaké zákony a vyhlášky umožňovaly slušovické způsoby hospodaření a kde naopak byly slabiny, které družstvo využívalo? Byly udělené výjimky, např. pro experimentální ověřování, řádně zdůvodněné příslušným právním ustanovením? Byly podle hospodářského práva řádně argumentovány rozhodnutí družstva či zdůvodnění ze strany správních orgánů? Zde jsou právní aspekty působení družstva naplněny jen do míry odkazů na zákony a vyhlášky, na které se družstvo v komunikacích odvolávalo, aniž by však tato právní ustanovení byla podrobně zkoumána.

Třetím limitem je chybějící historická analýza. Historický popis a interpretace by popsala existenci družstva pomocí faktů, zaznamenaných v archivech. Byl by k dispozici ucelený obraz JZD Slušovice včetně uspořádání událostí tak, jak se jeví na základě pramenů. To by mohlo napomoci k ujasnění souvislostí a kontextů. Na druhou stranu by tento výklad mohl zdůraznit roli jen některých činitelů, a tak by se jednalo o další stereotypizaci fungování družstva. Vůči tomu se však právě přístup v této práci snažil vyhnout použitím TSS. Rovněž v tomto případě lze pak předpokládat, že interpretace historika by podala obraz pouze omezený vzhledem ke komplikované vytěžitelnosti zdrojů dat.

Čtvrtým limitem je chybějící srovnání s postupy dalších výkonných družstev. Jak ona řešila problémy tuzemského hospodářství, jak využívala slabiny a možnosti v zákonech a politických plánech. Anebo naopak srovnat postupy JZD Slušovice s postupy družstev s nízkou výkonností. Mohlo by se tak ukázat, v čem byly postupy JZD Slušovice jiné a v čem se družstva shodovala. Komparace s družstvy by také mohla směřovat k úvahám, co vypovídá vývoj JZD Slušovice o tehdejší době, kdy už legitimita centralizované ekonomiky byla podlomená ekonomickými a sociálními problémy, a také ovlivněna apelem na přestavbu.

Vedle limitů se také nabízí další otázky k řešení tématu JZD Slušovice. Je to předně současný diskurz tohoto družstva. Tedy jaký je současný obraz družstva a jak se proměnil od 90. let. A co to vypovídá o naší společnosti? Jak se psalo a píše o JZD Slušovice v článcích nebo se podává jeho obraz ve médiích? Jaké aspekty jsou upřednostňované a jaké potlačované? A je obraz družstva konstruován pozitivně nebo negativně? Kdo se se účastní debat na téma JZD Slušovice a jaké názorové tábory se vytvářejí?

Druhou otázkou je existence JZD Slušovice v kontextu doby. Co jeho vývoj vypovídá o sociální realitě doby? Co tento fenomén např. spojovalo v blízkým, již zaniklým projektem

Bařova konglomerátu ve Zlíně, jak na to poukázal ve své, zde několikrát citované knize F. Trnka a také to zdůrazňuje M. Zelený? Oba systémy totiž vykazují jisté společné znaky, a to i přes to, že byly uplatňovány v odlišných politicko-ekonomických podmínkách. Dále oba výrobní komplexy zahrnovaly jak výrobní, tak sociální dimenzi, přesahující do soukromého života pracovníků. Utvářela se společnost Bařových a Čubových lidí, kteří akceptovali poměrně přísně nastavené podmínky a pravidla pro práci a vytvářeli komunity žijící ve specifickém materiálním a sociálním prostředí, buď v rámci města Zlína nebo ve spádových obcích JZD Slušovice.

Snad i přes uvedené limity práce přispěje do mozaiky poznávání takového fenoménu jakým bylo a je JZD Slušovice. A snad limity a nastíněné podněty ukazují směry dalšího poznávání.



## Seznam literatury

- Andersen Åkerstrøm, Niels. 2003a. „Polyphonic Organisations." In T. Bakken and T. Hernes (eds.) *Autopoietic Organization Theory: Drawing on Niklas Luhmann's Social System Perspective*. Oslo: Liber Abstrakt forlag, pp. 151–182.
- Andersen Åkerstrøm, Niels. 2003b. „The Undecidability of Decision." In T. Bakken and T. Hernes (eds.) *Autopoietic Organization Theory: Drawing on Niklas Luhmann's Social System Perspective*. Oslo: Liber Abstrakt forlag, pp. 235–258.
- Andersen, Niels Åkerstrøm. 2000. „Public Market - Political Firms." *Acta Sociologica* 43 (1): pp. 43–61.
- Baecker, Dirk. 2017. *Produktkalkül*. Berlin: Merve.
- Baecker, Dirk. 2011. *Organisation und Störung: Aufsätze*. Originalausgabe. Berlin: Suhrkamp Verlag.
- Baecker, Dirk. 2009. „Organisation als temporale Form: ein Ausblick." In R. Wimmer and J. O. Meissner (eds.) *Praktische Organisationswissenschaft : Lehrbuch für Studium und Beruf*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH, pp. 258–288.
- Baecker, Dirk. 2006a. „The Form of the Firm." *Organization* 13 (1): 109–142.
- Baecker, Dirk. 2006b. „The Design of Organization in Society." In D. Seidl and K. H. Becker (eds.) *Niklas Luhmann and Organization Studies*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, pp. 191–212.
- Baecker, Dirk. 2005a. *Form und Formen der Kommunikation*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Baecker, Dirk. 2003a. „Management within Organisations." In T. Bakken and T. Hernes (eds.) *Autopoietic Organization Theory: Drawing on Niklas Luhmann's Social System Perspective*. Oslo: Liber Abstrakt forlag, pp. 183–212.
- Baecker, Dirk. 2001. „Why Systems?." *Theory, Culture & Society* 18 (1): 59–74.
- Baecker, Dirk. 1993a. „Im Tunnel." In D. Baecker (ed.) *Kalkül der Form*. Frankfurt/Main: Suhrkamp, pp. 12–37.
- Bakken, Tore and Tor Hernes. 2003a. „Introduction: Niklas Luhmann's autopoietic theory and organization studies - a space of connections." In T. Bakken and T. Hernes *Autopoietic Organization Theory: Drawing on Niklas Luhmann's Social System Perspective*. Oslo: Liber Abstrakt forlag, pp. 9–22.
- Bakken, Tore and Tor Hernes. 2003b. „The macro-micro problem in organization theory: Luhmann's autopoiesis as a way of handling recursivity." In T. Bakken and Tor Hernes (eds.) *Autopoietic organization theory. Drawing on Niklas Luhmann's Social Systems Perspective*. Oslo: Liber Abstrakt forlag, pp. 53–74.
- Bálek, Alexej. 2007. „Československá ekonomika v osmdesátých letech 20. století." *Acta Oeconomica Pragensia* 15 (7): 45–54.
- Balon, Jan. 2007. „Talcott Parsons a tvorba pojmů v sociálních vědách." In J. Šubrt (ed.) *Postparsonovské teorie sociálních systémů*. Praha: Karolinum, pp. 15–26.

- Bateson, Gregory. 1987. *Steps to an Ecology of Mind: Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution, and Epistemology*. San Francisco: Chandler Pub. Co.
- Batt, Judy. 1991. *East Central Europe: From Reform to Transformation*. London: Royal Institute of International Affairs.
- Bednarz jr., John. 1989. „Translator’s introduction.” In N. Luhmann *Ecological Communication*. Chicago: University Of Chicago Press, pp. vii–xvi.
- Beranová, Magdaléna, and Antonín Kubačák. 2010. *Dějiny zemědělství v Čechách a na Moravě*. Praha: Libri.
- Besio, Cristina, and Andrea Pronzini. 2010. „Inside Organizations and Out. Methodological Tenets for Empirical Research Inspired by Systems Theory” [online]. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research* 11 (3): Art 16, cit. 30. 10. 2018. Dostupné: <http://nbnresolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs1003165>.
- Bren, Paulina. 2014. *JZD Slušovice: Czechoslovakia’s Communist Wonderland or Another “Potemkin Village”?* (working Paper). NCEEER Contract Number: 828-03g. Washington: National Council for Eurasian and East European Research.
- Bufka (impresum), Aleš. 2006. *Solární kolektory pro ohřev vody v bývalém Československu (1977–1992)*. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu.
- Burešová, Jana. 2002. „Kolektivizace nebo združstevňování po roku 1948?“ In B. Rašticová (ed.) *Osudy zemědělského družstevnictví ve 20. století*, Studie Slovákého muzea 7/2002. Uherské Hradiště: Slováké muzeum, 2002, pp. 223-228.
- Buriánek, Jiří. 2007. „Sociologie, systémy a rizika (Úvodem).” In J. Šubrt (ed.) *Postparsonsové teorie sociálních systémů*. Praha: Karolinum, pp. 11–14
- Cadenas, Hugo, and Marcelo Arnold. 2015. „The Autopoiesis of Social Systems and its Criticisms.” *Constructivist Foundations* 10 (2): 169–176.
- Creswell, John W. 2007. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Thousand Oaks: SAGE.
- Csanádi, Maria. 2014. „Interpreting Communist Systems and Their Differences in Operation and Transformation as Networks (discussion papers). *MT-DP – 2014/27*. Institute of Economics, Centre for Economic and Regional Studies, Hungarian Academy of Sciences, pp. 1–38.
- Čuba, František. 1985. *Aktivita a aktivizace podnikových kolektivů. Kandidátská disertační práce*. Praha: Vysoká škola zemědělská, fakulta provozně-ekonomická.
- Čuba František, and Divila Josef. 1989. *Cesty k prosperitě*. Roč. 1989. Praha: Nakladatelství Svoboda.
- Dittmann, Frank. 2001. „Development of the Microelectronics Industry in the former GDR.” In J. Folta (ed.) *Computing technology. Past & future, Acta historiae rerum naturalium necnon technicarum*. Praha: National technical museum Prague, pp. 121–144.
- Drepper, Thomas. 2006. „Organization and Society.” In D. Seidl and K. H. Becker (eds.) *Niklas Luhmann and Organization Studies*. Frederiksberg: Copenhagen Business School Press, pp. 171–190.
- Fialka, Jiří. 2017. „The Role of Popular Culture in Rural-to-Urban Transformation Contributing to the “Slušovice Miracle”.” *Recenzovaný Sociálně Antropologický Časopis* 19 (2): 211–230.

- Gentile, Gian-Claudio. 2010. "Die Gesprächsanalyse der dokumentarischen Methode als "Schlüssel" zu selbst-referenziellen Kommunikationssystemen? Theoretisch-methodologische Grundlagen und empirische Vignetten" [online]. *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum:Qualitative Social Research*, 11 (2): Art. 15 [cit. 30. 10. 2018]. Dostupné: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs1003156>.
- Gerovitch, Slava. 2002. *From Newspeak to Cyberspeak: A History of Soviet Cybernetics*. Cambridge, Mass: The MIT Press.
- Gershon, Ilana. 2005. „Seeing like a System: Luhmann for Anthropologists." *Anthropological Theory* 5 (2): 99–116.
- Gregar, Aleš. 2000. *Personální řízení podniku. Teorie a praxe*. Habilitační práce. Zlín: Fakulta managementu a ekonomiky ve Zlíně, VUT Brno.
- Grunová, Zuzava. 2014. *K historii zemědělského družstevnictví na příkladu JZD „Mír“ Práče*. Bakalářská práce. Brno: Filosofická fakulta MU Brno.
- Habermas, Jürgen. 2018. *The Philosophical Discourse of Modernity: Twelve Lectures*. Massachusetts: MIT Press.
- Harste, Gorm. 2003. „The emergence of autopoietic organization.“ In T. Bakken and T. Hernes (eds) *Autopoietic organization theory: Drawing on Niklas Luhmann's Social System Perspective*. Oslo: Liber Abstrakt forlag, pp. 75–102.
- Havelka, Miloš. 2007. „Poznání – Paměť – Identita a několik obecnějších úvah." In M. Havelka *Dějiny – teorie – kritika* 4, 4. Praha: Masarykův ústav – Archiv Akademie věd, pp 256–268.
- Hennig, Boris. 2000. „Luhmann Und Die Formale Mathematik." In G. Wagner and P. U. Merz-Benz (eds.) *Die Logik der Systeme. Zur Kritik der systemtheoretischen Soziologie Niklas Luhmanns*. Konstanz: Universitätsverlag Konstanz.
- Hermann, Felix. 2012. „Zwischen Planwirtschaft und IBM. Die sowjetische Computerindustrie im Kalten Krieg." *Zeithistorische Forschungen* 9 (2): 212–230.
- Hernes, Tor, and Tore Bakken. 2003b. „Implications of Self-Reference: Niklas Luhmann's Autopoiesis and Organization Theory." *Organization Studies* 24 (9): 1511–1535.
- Højlund, Holger, and Anders la Cour. 2003. „Standards for care and statutory flexibility." In T. Bakken and T. Hernes (eds.) *Autopoietic Organization Theory: Drawing on Niklas Luhmann's Social System Perspective*. Oslo: Liber Abstrakt forlag, pp. 272–295.
- Hrdličková, Zuzana. 2011. *Přínos Čestmíra Kořušníka českému ekonomickému myšlení (v kontextu diskuze o plánu a trhu)*. Disertační práce. Brno: Masarykova univerzita v Brně.
- Karkošková, Alena. 2011. *Úvod k inventáři JZD AK Slušovice*. Brno: MZA, Státní okresní archiv Zlín.
- Kabele, Jiří. 2005. *Z kapitalismu do socialismu a zpět*. Praha: Karolinum.
- Kabele, Jiří, ed. 2002. „Vláda v budovatelském a v ústavním zřízení." In J. Kabele (ed.) *Svět hierarchií a komunismus*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, pp. 59–81.
- King, Michael, and Chris Thornhill. 2003. „Conclusion: Luhmann and His Critics." In M. King and Ch. Thornhill (eds.) *Niklas Luhmann's Theory of Politics and Law*. London: Palgrave Macmillan UK, pp. 203–225.
- Klemm, Matthias. 2010. *Das Handeln der Systeme: Soziologie jenseits des Schismas von Handlungs- und Systemtheorie*. Bielefeld: transcript Verlag, Bielefeld

- Knudsen, Morten. 2006. „Displacing the Paradox of Decision Making: The Management of Contingency in the Modernization of a Danish County." In D. Seidl and K. H. Becker (eds.) *Niklas Luhmann and Organization Studies*. Copenhagen: Business School Press, pp. 107–126.
- Knudsen, Morten. 2011. „Surprised by Method—Functional Method and Systems Theory." *Historical Social Research* 36 (1): 124–142.
- Kopeček, Martin. 2017. „Srpnem to neskončilo. JZD Chelčice jako příklad kontinuity reformistických přístupů po srpnu 1968." In L. Svoboda and J. Petráš (eds.) *Jaro '68 a nástup normalizace. Československo v letech 1968-1971*. Praha: Ústav pro studium totalitních režimů, pp. 398–402.
- Kornai, János. 1992. *The Socialist System: The Political Economy of Communism*. Princeton, N.J: Princeton University Press.
- Kovář, Petr. 2004. „Historie výpočetní techniky v Československu. Dějiny matematických strojů 1950-1975" [online]. *Jednotný systém elektronických počítačů* [cit. 20.11. 2018]. Dostupné <https://www.historiepocitacu.cz/program-jsep.html>.
- Kramný, Tomáš. 2019. „Jaké byly počítače z JZD Slušovice?" [online]. *retrobajty.cz* [cit. 31. červenec 2020]. Dostupné <https://www.retro bajty.cz/jake-byly-pocitace-z-jzd-slusovice/>.
- Kühl, Stefan. 2013. *Organizations: A Systems Approach*. Farnham/UK and Burlington, VT/USA: Gower Publishing, Ltd.
- Leydesdorff, Loet. 2000. „Luhmann, Habermas, and the Theory of Communication." *Systems Research and Behavioral Science* 17 (3): 273–288.
- Luhmann, Niklas. 2012. *Theory of Society*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Luhmann, Niklas. 2006a. „System as Difference." *Organization* 13 (1): 37–57.
- Luhmann, Niklas. 2006b. „The Paradox of Decision Making." In D. Seidl and K. H. Helge Becker (eds.): *Niklas Luhmann and Organization Studies*. Frederiksberg: Copenhagen Business School Press, pp. 85–106.
- Luhmann, Niklas. 2006c. „The Concept of Autopoiesis." In D. Seidl and K. H. Becker (eds.) *Niklas Luhmann and Organization Studies (Advances in Organization Studies)*. Frederiksberg: Copenhagen Business School Press, 54–63.
- Luhmann, Niklas. 2002. *Die Politik der Gesellschaft*. Frankfurt/ Main: Suhrkamp Verlag
- Luhmann, Niklas. 2000. *Organisation und Entscheidung*. Mnichov: Opladen.
- Luhmann, Niklas. 1998. *Observations on Modernity*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Luhmann, Niklas. 1997. *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt/ Main: Suhrkamp Verlag.
- Luhmann, Niklas. 1995. *Funktionen und Folgen formaler Organisation: Mit einem Epilog 1994*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, Niklas. 1994. *Die Wirtschaft der Gesellschaft*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas. 1993a. „Die Paradoxie der Form." In D. Baecker (ed.) *Kalkül der Form*. Frankfurt/Main: Suhrkamp, pp. 197-212.
- Luhmann, Niklas. 1993b. „Zeichen als Form." In D. Baecker (ed.) *Probleme der Form*. Frankfurt/Main: Suhrkamp, pp. 45–69.

- Luhmann, Niklas. 1991a. *Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas. 1991b. „Die Form „Person““. *Soziale Welt* 42 (2): 166–175.
- Luhmann, Niklas. 1990a. *Essays on Self-Reference*. New York: Columbia University Press.
- Luhmann, Niklas. 1990b. *Soziologische Aufklärung 5: Konstruktivistische Perspektiven*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas. 1990c. *Die Wissenschaft der Gesellschaft*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas. 1989. *Ecological Communication*. Chicago: University Of Chicago Press.
- Luhmann, Niklas. 1988. *Erkenntnis als Konstruktion*. Bern: Benteli.
- Luhmann Niklas. 1982a. „Autopoiesis, Handlung und kommunikative Verständigung.“ *Zeitschrift für Soziologie* 11 (4): 366–379.
- Luhmann, Niklas. 1982b. *The Differentiation of Society*. New York: Columbia University Press.
- Luhmann, Niklas. 1977. „Differentiation of Society.“ *The Canadian Journal of Sociology / Cahiers canadiens de sociologie* 2 (1): 29–53.
- Luhmann, Niklas. 1976. „A General Theory of Organized Social Systems“. In H. Geert M. a S. Kasemm (eds.) *European Contributions to Organizational Theory*. Assen: Van Gorcum, pp. 96–113.
- Luhmann, Niklas. 1975. „Interaktion, Organisation, Gesellschaft.“ In N. Luhmann (ed.) *Soziologische Aufklärung 2: Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, pp. 9–20.
- Luhmann, Niklas. 1970. *Soziologische Aufklärung 1: Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Majerová, Věra. 1997. *Sociologie venkova a zemědělství*. Praha: ČZU.
- Malý, Martin. 2014. „Home computers behind the iron curtain“ [online]. *Hackaday* [cit. 19. 11. 2018]. Dostupné: <https://hackaday.com/2014/12/15/home-computers-behind-the-iron-curtain/>.
- Mannová, Božena, and Jaroslav Zelený. 2006. *Historie výpočetní techniky - Bibliografie dějin Českých zemí*. Mníšek pod Brdy: Scientia.
- Martens, Wil. 2006. „The Distinctions within Organizations: Luhmann from a Cultural Perspective.“ *Organization* 13 (1): 83–108.
- Maturana, Humberto. R. and Francisco. J. Varela. 1980. *Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living*. Dordrecht: Reidel Publishing Company.
- Maturana, Humberto R., and Francisco J. Varela. 1992. *The Tree of Knowledge: The Biological Roots of Human Understanding*. Boston: New York: Shambhala.
- Mingers, John. 2003. „Observing Organizations: An Evaluation of Luhmann’s Organization Theory.“ In T. Bakken and T. Hernes (eds.) *Autopoietic Organization Theory: Drawing on Niklas Luhmann’s Social System Perspective*. Oslo: Liber Abstrakt forlag, pp. 103–122.
- Mingers, John. 1995. *Self-Producing Systems: Implications and Applications of Autopoiesis*. Springer US.

- Mlčoch, Lubomír. 1990. *Chování československé podnikové sféry*. Praha: Ekonomický ústav ČSAV.
- Možný, Ivo. 2009. *Proč tak snadno...* Praha: SLON.
- Mucha, Ivan. 2007. „Od teorie otevřeného systému k autopoiesis." In J. Šubrt (ed.) *Postparsonsové teorie sociálních systémů*. Praha: Karolinum, pp. 85–102.
- Müller, Friederike Anne. 2006. "Some Observations on Social Anthropology and Niklas Luhmann's Concept of Society." In M. King and Ch. Thornhill *Luhmann on Law and Politics Critical Appraisals and Applications*. Oxford: Hart Publishing, pp. 165–185.
- Motyčka, Jiří (et al.). 2005. *Šlechtění holštýnského skotu* [online]. Praha: Svaz chovatelů holštýnského skotu ČR [cit. 25. ledna 2018]. Dostupné: <<http://www.www.holstein.cz>>.
- Myant, Martin. 2003. *The Rise and Fall of Czech Capitalism: Economic Development in the Czech Republic Since 1989*. Cheltenham; Northampton, MA: Edward Elgar Pub.
- Myant, Martin. 2010. *The Czechoslovak Economy 1948-1988: The Battle for Economic Reform*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Německý, Marek. 2007. „Strukturní neofunkcionalismus Richarda Müncha." In J. Šubrt (ed.) *Soudobá sociologie I: Teoretické koncepce a jejich autoři*. Praha: Karolinum, pp. 120–137.
- Nevrtal, Jindřich. 1987. Sborník prací Filosofické fakulty brněnské univerzity: 37-44.
- Oražem, Frank. 1989. „Agriculture under Socialism." *Slovene Studies* 11 (1–2): 215–222.
- Petelíková, Jiřina. 2004. *25 let přenosu embryí v ČR*. Rapotín: Výzkumný ústav pro hov skotu.
- Pindák, Jan, and Vetýška, Jaroslav (et al.). 1993. *Základní plemenářské a krmivářské práce chovu skotu*. Praha: VÚCHS Rapotín, SPP Praha.
- Portyrych, Petr. 1988. Devizy z přidružené výroby. *Hospodářský zpravodaj* (5): 5–6.
- Průcha, Václav. 2009. *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918-1992. 2. díl*. Brno: Doplněk.
- Pullmann, Michal. 2011. *Konec experimentu. Přestavba a pád komunismu v Československu*. Praha: Scriptorium.
- Raffai, Maria. 2006. „Computing Behind the Iron Curtain and Beyond Hungarian National Perspective". In John Impagliazzo (ed.) *History of Computing and Education 2 (HCE2)*, IFIP International Federation for Information Processing. Springer US, pp. 153-165.
- Rasch, William. 2013. „Luhmann's Ontology." In A. Philippopoulos-Mihalopoulos (ed.) *Luhmann Observed. Radical Theoretical Encounters*. London: Palgrave Macmillan, pp. 38-59.
- Reichel, André. 2011. „Snakes all the Way Down: Varela's Calculus for Self-Reference and the Praxis of Paradise" (Research Paper). *Systems Research and Behavioral Science*.
- Reichel, Andre. 2017. „Shape of things to come: From the 'laws of form' to management in the post-growth economy." *ephemera: theory & politics in organization* 17 (1): 89–118.
- Roth, Steffen. 2014. *Die Zehn Systeme. Ein Beitrag Zur Kanonisierung Der Funktionssysteme. SSRN Scholarly Paper*. ID 2148935. Kiel und Hamburg: ZBW - Deutsche Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften.

- Seidl, David, and Kai Helge Becker. 2006. „Introduction: Niklas Luhmann and Organization Studies." In D. Seidl and K. H. Becker (eds.) *Niklas Luhmann and Organization Studies*. Frederiksberg: Copenhagen Business School Press, pp. 8–18.
- Seidl, David, and Hannah Mormann. 2015. „Niklas Luhmann as Organization Theorist." In P. S. Adler, P. du Gay, G. Morgan, and M. Reed (eds.) *The Oxford Handbook of Sociology, Social Theory, and Organization Studies*. Oxford: Oxford University Press, pp. 125–157.
- Schatten, Marcus, and Miroslav Bača. 2010. „A Critical Review of Autopoietic Theory and its Applications to Living, Social, Organizational and Information Systems." *Journal for General Social Issues* 19 (108–109): 837–852.
- Schützeichel, Rainer. 2003. *Sinn als Grundbegriff bei Niklas Luhmann*. Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Simon, Fritz B. 2007. *Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH.
- Simon, Fritz B. 2006. „Analysing Forms of Organization and Management: Stock Companies vs. Family Businesses." In D. Seidl and K. H. Becker (eds.) *Niklas Luhmann and Organization Studies*. Frederiksberg: CBS Press, pp. 307–323.
- Simon, Fritz B. 1993. „Mathematik und Erkenntnis. Eine Möglichkeit, die ‚Laws of Form‘ zu lesen." In D. Baecker (ed.) *Kalkül der Form*. Frankfurt/Main: Suhrkamp Verlag, pp. 38–57.
- Slabý, Alois (et al.). 1987. *Vědeckotechnický rozvoj v zemědělskopřímýslovém komplexu*. Praha: Státní zemědělské nakladatelství.
- Slinták, Petr. 2012. „Hauři a perestrojka. Slušovické JZD jako inspirace představového filmu." *Paměť a dějiny. Revue pro studium totalitních režimů* 6 (1): 42–54.
- Spencer Brown, George. 1972. *Laws of Form*. New York: The Julian Press, Inc. Publishers.
- Stichweh, Rudolf. 2005. „The Present State of Sociological Systems Theory." In J. M. Santos (ed.) *O Pensamento de Niklas Luhmann*. Covilhã: Universidade da Beira Interior, pp. 347–371.
- Szurek, Jean-Charles. 1987. „Family Farms in Polish Agricultural Policy: 1945-1985." *East European Politics and Societies* 1 (2): 225–254.
- Šerá, Eva. 2019. „Premisy rozhodování v sociální paměti JZD Slušovice.“ *Český lid* 106: 317–342.
- Šilar, Jiří. 1990. „Dotace do agrokomplexu." *Finance a úvěr* 40 (6): 409–416.
- Šmausová, Gerlinda. 1998. „Život je poznání: autopoietická teorie poznání Humberta Maturany a Franciska Varely." In B. Fajkus, J. Polák and G. Šmausová *Brněnské přednášky.I*. Brno: Masarykova univerzita, pp. 21–34.
- Šubrt, Jiří. 2007a. „Niklas Luhmann: Komplexita, evoluce, kontingence." In J. Šubrt (ed.) *Soudobá sociologie I. Teoretické koncepce a jejich autoři*. Karolinum Press, pp. 68–119.
- Šubrt, Jiří. 2007b. „K Luhmannově koncepci diferenciaci sociálního systému." In J. Šubrt *Postparsonovské teorie sociálních systémů*, editoval J. (ed.) Šubrt. Praha: Karolinum, pp. 131–151
- Šulc, Zdislav. 1998. *Stručné dějiny ekonomických reforem v Československu (České republice) 1945-1995*. Brno: Doplněk.

- Tacke, Veronika. 2001. „Funktionale Differenzierung als Schema der Beobachtung von Organisationen. Zum theoretischen Problem und empirischen Wert von Organisationstypologien." In V. Tacke (ed.) *Organisation und gesellschaftliche Differenzierung, Organisation und Gesellschaft*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, pp. 141–169.
- Tada, Mitsuhiro. 2018. „Time as Sociology's Basic Concept: A Perspective from Alfred Schutz's Phenomenological Sociology and Niklas Luhmann's Social Systems Theory." *Time & Society* (28) 3: 995-1012.
- Thyssen, Ole Johannes. 2003. „Luhmann and Management: A Critique of the Management Theory in Organisation Und Entscheidung." In T. Bakken and T. Hernes (eds.) *Autopoietic organization theory: drawing on Niklas Luhmann's social systems perspective*. Oslo: Liber Abstrakt forlag, pp. 213–234.
- Toren, Christina. 2002. „Anthropology as the whole science of what it is to be human." In R. Fox and B. King (eds) *Anthropology Beyond Culture*. Oxford, New York: Berg, pp. 105–124.
- Urban, František (et al.). 2001. *Chov černostrakatého skotu v České republice. Zemědělské informace 1/2001*. Praha: ÚZPI.
- Trnka, František. 1998. *Zlínští podnikatelé: Tomáš Baťa a František Čuba*. East Pub.
- Vácha, Stanislav. 1988. *Jak řídí JZD agrokombinát Slušovice*. Slušovice: JZD AK Slušovice.
- Valeš, Lukáš. 2014. "Životní příběh českých zemědělců v éře komunistického režimu a ekonomické a společenské transformace." In M. Vaněk and M., Krátká (eds.). *Příběhy (ne)obyčejných profesí. Česká společnost v období tzv. normalizace a transformace*. Praha: Karolinum, 2014, pp. 461–509.
- Valeš, Lukáš. 2015. "JZD Agrokombinát Slušovice - an example of efficiency in inefficient times." *Scientia et Societas* (4): 114–122.
- Vaněk, Miroslav. 2014. „Jak jsme budovali socialismus a potom kapitalismus, tak jste to myslel?" Profesní osudy hospodářských elit v době tzv. normalizace a na počátku transformace." In M. Vaněk and L. Krátká (eds.) *Příběhy (ne)obyčejných profesí. Česká společnost v období tzv. normalizace a transformace*. Praha: Karolinum Press: 179–228.
- Varga, Zsuzsanna. 2010. „Between East and West: A Cultic Place of the Hungarian Agriculture – Bábolna Farm." In A. Halmesvirta (ed.) *Cultic revelations : studies in modern historical cult personalities and phenomena*. Roč. 4, *Spectrum Hungarologicum*. Spectrum Hungarologicum, pp. 161–180.
- Vítek, Miloš. 2013. „(In)formování sociálních systémů." *Acta Informatica Pragensia* 2: 125–42.
- von Groddeck, Victoria. 2010. "The Case of Value Based Communication—Epistemological and Methodological Reflections from a System Theoretical Perspective" [online]. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 11 (3): Art. 17 [cit. 11.11. 2018]. Dostupné: <http://nbnresolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs1003177>.
- von Kibéd, Matthias Varga, and Rudolf Matzka. 1993. „Motive und Grundgedanken der ‚Gesetze der Form´." In D. Baecker (ed.) *Kalkül der Form*. Frankfurt/Main: Suhrkamp Verlag, pp. 58–85.
- Vysokaj, Juraj. 1989. *Jednotná zemědělská družstva - úloha práva při jejich výstavbě*. Praha: Horizont.



Wagner, Gerhard. 1997. „The End of Luhmann’s Social Systems Theory." *Philosophy of the Social Sciences* 27 (4): 387–409.

Weick, Karl E. 2009. *Making Sense of the Organization, Volume 2: The Impermanent Organization*. Chichester, U.K: Wiley.

Weick, Karl E., and Kathleen M. Sutcliffe. 2015. *Managing the Unexpected*. New Jersey: Wiley.

Willke, Helmut. 2006. *Systemtheorie I: Grundlagen: Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme*. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Wolf, Patricia, Jens O. Meissner, Terry Nolan, Mark Lemon, René John, Evangelia Baralou, and Silke Seemann. 2010. „Methods for Qualitative Management Research in the Context of Social Systems Thinking" [online]. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research* 11 (3): Art. 3 [cit. 25. 11. 2018]. Dostupné: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs100334>.

Zelený, Milan. 2001. *Cesty k úspěchu: Trvalé hodnoty systému řízení Baťa*. Zlín: UTB Zlín.

Zelený, Milan. 2007. „Fenomén Slušovice." In M. Zelený *Neučte se z vlastních chyb - pohlednice z druhého břehu - Antikvariát Opava*. Praha: Ottovo nakladatelství.

## Přílohy

### Příloha 1 – Seznam citovaných článků časopisu Naše cesta

Kód	Časopis	Článek
Nc 82/02-1	Naše cesta 1982 (2)	Kdyby se uděloval titul rekordmanky
Nc 82/21-1	Naše cesta 1982 (21)	Co pro nás znamená experiment
Nc 82/22-1	Naše cesta 1982 (22)	Na vývoj reagovat včas
Nc 82/22-2	Naše cesta 1982 (22)	Proč jsme začali
Nc 83/05-1	Naše cesta 1983 (5)	Co bylo dobré, bude lepší!
Nc 83/18-1	Naše cesta 1983 (2)	Za kvalitou do Slušovic
Nc 83/32-1	Naše cesta 1983 (32)	Na cestě vpřed poradíme
Nc 83/34-1	Naše cesta 1983 (34)	Kdo chce vpřed, musí začít už včera
Nc 83/38-1	Naše cesta 1983 (38)	Za stejným cílem
Nc 83/42-1	Naše cesta 1983 (42)	Jsmo schopní dosáhnout světové úrovně
Nc 84/04-1	Naše cesta 1984 (4)	Čísla jsou nesmlouvavá
Nc 84/11-1	Naše cesta 1984 (11)	Druhá revoluce v chovu skotu
Nc 84/17-1	Naše cesta 1986 (17)	Aktuální otázka reprodukce skotu. Přenos ranných embryí
Nc 84/23-1	Naše cesta 1984 (23)	Napsali o nás
Nc 84/23-2	Naše cesta 1984 (23)	Záruka v pokroku
Nc 84/28-1	Naše cesta 1984 (28)	Festival mikroelektroniky
Nc 84/28-2	Naše cesta 1984 (28)	Nově v objednávkách
Nc 84/35-1	Naše cesta 1984 (35)	Počítače slouží sportovcům
Nc 84/37-1	Naše cesta 1984 (37)	Vyšší stupeň spolupráce podniků. Integraci patří budoucnost
Nc 84/39-1	Naše cesta 1984 (39)	Nespi na vavřínech
Nc 84/46-1	Naše cesta 1984 (46)	Nejlepší v ČSSR
Nc 85/05-1	Naše cesta 1985 (5)	Pojízdná laboratoř
Nc 85/06-1	Naše cesta 1985 (6)	Z jednání členských schůzí. Zvýšit aktivitu členů KSČ
Nc 85/07-1	Naše cesta 1985 (7)	Plníme unesení
Nc 85/08-1	Naše cesta 1985 (8)	Další cíle a programy. Při výrobě masa a mléka
Nc 85/15-1	Naše cesta 1985 (15)	TNS nejrychlejší
Nc 85/21-1	Naše cesta 1985 (21)	Tvorba vysoce výkonného stáda mléčného skotu v JZD Slušovice
Nc 85/23-1	Naše cesta 1985 (23)	Důsledná elektronizace všech odvětví
Nc 85/26-1	Naše cesta 1985 (26)	Jak získávají informace
Nc 85/32-1	Naše cesta 1985 (32)	Genetické centrum
Nc 85/32-1	Naše cesta 1985 (32)	Genetické centrum
Nc 85/33-1	Naše cesta 1989 (33)	Plošná transplantace
Nc 85/34-1	Naše cesta 1989 (34)	Pro další zvyšování užitkovosti dojnic. Důležitý lidský faktor
Nc 85/39-1	Naše cesta 1985 (39)	Velvyslanec SSSR v ČSSR ocenil spolupráci
Nc 85/46-1	Naše cesta 1985 (46)	ZAK informuje
Nc 85/54-1	Naše cesta 1985 (54)	Vyšší stupeň socialistické práce. Vysoce kvalitní mléko
Nc 85/76-1	Naše cesta 1989 (76)	Realizace opatření v zemědělské výrobě
Nc 85/77-1	Naše cesta 1985 (77)	Vzdálenost spolupráci nevadí
Nc 85/79-1	Naše cesta 1985 (79)	Nové podnikatelské směry v mikroelektronice
Nc 85/85-1	Naše cesta 1985 (85)	Jako v bavlnce

Nc 85/90-1	Naše cesta 1985 (90)	Počítač jako televizor
Nc 86/02-1	Naše cesta 1986 (02)	Počítač a krmiva
Nc 86/02-2	Naše cesta 1986 (02)	Napsali o nás
Nc 86/09-1	Naše cesta 1986 (09)	Mikropočítač TNS a vrcholové soutěže. TNS v letadle
Nc 86/13-1	Naše cesta 1986 (13)	Systém TNS" Jalovice" realizován
Nc 86/14-1	Naše cesta 1986 (14)	Věcně a kriticky
Nc 86/21-1	Naše cesta 1986 (21)	Moderní chovatelské metody a lineární hodnocení
Nc 86/21-2	Naše cesta 1986 (21)	Vzájemná spolupráce
Nc 86/24-1	Naše cesta 1986 (24)	TNS v zemědělské výrobě
Nc 86/41-1	Naše cesta 1986 (41)	Setkání uživatelů mikropočítačů TNS
Nc 86/43-1	Naše cesta 1986 (43)	Návštěva Slušovice
Nc 86/44-1	Naše cesta 1986 (44)	Festival mikroelektroniky 86
Nc 86/47-1	Naše cesta 1986 (47)	I krmivo rozhoduje o jakosti mléka
Nc 86/52-1	Naše cesta 1986 (52)	Zájem o počítače TNS
Nc 86/63-1	Naše cesta 1986 (63)	Vytvářet podmínky pro snižování stavu zásob. Prvořadý úkol
Nc 86/66-1	Naše cesta 1986 (66)	Před mezinárodním sympoziem Skot pro třetí tisíciletí
Nc 86/66-1	Naše cesta 1986 (66)	Skot pro třetí tisíciletí. Před mezinárodním sympoziem chovu skotu
Nc 86/69-1	Naše cesta 1986 (69)	Pro ekonomický růst. Nové kvality
Nc 86/71-1	Naše cesta 1986 (71)	Škola pro chovatele. Po mezinárodním sympóziu
Nc 86/73-1	Naše cesta 1986 (73)	Fandím specializaci plemen
Nc 86/73-1	Naše cesta 1986 (73)	Hledat optimální cesty
Nc 86/74-1	Naše cesta 1986 (74)	Kurz programového vybavení DBase
Nc 86/76-1	Naše cesta 1986 (76)	Koncepce Hahoun - Černý ('86)
Nc 86/79-1	Naše cesta 1986 (79)	Vzájemná spolupráce
Nc 86/81-1	Naše cesta 1986 (81)	Další kroky k decentralizaci informační soustavy
Nc 86/86-1	Naše cesta 1986 (86)	Průmyslové technologie v zemědělství. Ze služebního pobytu akademika Aganbegjava v ČSSR
Nc 86/86-1	Naše cesta 1986 (86)	Průmyslové technologie v zemědělství
Nc 86/88-1	Naše cesta 1986 (88)	Stavby pro skot
Nc 86/90-1	Naše cesta 1986 (90)	Hledání nových cest. Seminář o stavbách pro skot
Nc 86/92-1	Naše cesta 1986 (92)	Dělíme embrya skotu
Nc 87/05-1	Naše cesta 1987 (5)	Věcně, otevřeně a kriticky
Nc 87/08-1	Naše cesta 1987 (08)	Veterinář z bohatýra
Nc 87/12-1	Naše cesta 1987 (12)	Nová koncepce výroby počítačů v závodě ZAK-I
Nc 87/21-1	Naše cesta 1987 (21)	Dvě prvenství na výstavě Zenit
Nc 87/24-1	Naše cesta 1987 (24)	Co nás zaujalo. Agroinvesta k rozvoji mikroelektroniky
Nc 87/25-1	Naše cesta 1987 (25)	Instalace TNS
Nc 87/25-2	Naše cesta 1987 (25)	Naše počítače do škol
Nc 87/36-1	Naše cesta 1987 (36)	Na aktuální téma. Z projevu RSDr. Miroslava Zajíce CSc., vedoucího 10. odd. ÚV KSČ, předneseného na okresních dožínkách v Zádveřicích 28. srpna 1987
Nc 87/40-1	Naše cesta 1987 (40)	Od premiéry po dnešek
Nc 87/40-2	Naše cesta 1987 (40)	Finále soutěže už na TNS-HC?
Nc 87/40-3	Naše cesta 1987 (40)	Na aktuální téma. Z diskuse o návrhu zákona o zemědělském družstevnictví
Nc 87/46-1	Naše cesta 1987 (46)	Napsali o nás
Nc 87/47-1	Naše cesta 1987 (47)	Otázka pro ředitele ing. Milana Trnku
Nc 87/47-1	Naše cesta 1987 (47)	Na aktuální téma. Canscreen se představuje (o jedné neobvyklé aplikaci TNS)

Nc 87/49-1	Naše cesta 1987 (49)	Nebuďme spoluviníky v zaostávání
Nc 88/05-1	Naše cesta 1988 (5)	Vědeckovýrobní sdružení mikroelektronika
Nc 88/21-1	Naše cesta 1988 (21)	Mikrostruktura mikroelektroniky
Nc 88/22-1	Naše cesta 1988 (22)	Ekonomický slovník. Hospodářský plán družstva
Nc 88/31-1	Naše cesta 1988 (31)	Založen společný podnik OTAS
Nc 88/32-1	Naše cesta 1988 (32)	Software tvoří současný svět
Nc 88/33-1	Naše cesta 1988 (33)	Po Žilině Plzeň
Nc 88/36-1	Naše cesta 1988 (36)	Dobrym napadum zelenou
Nc 88/36-2	Naše cesta 1988 (36)	Mladeznici z Angoly
Nc 88/38-1	Naše cesta 1988 (38)	Efektivneji v chovu skotu
Nc 88/39-1	Naše cesta 1988 (39)	V chovu skotu využijme nejnovější poznatky vědy, techniky a praxe
Nc 88/39-2	Naše cesta 1988 (39)	Zahranicni hoste o sympoziu
Nc 88/40-1	Naše cesta 1988 (40)	Potrebujeme rychlejší pokrok
Nc 88/42-1	Naše cesta 1988 (42)	Prodejní trhy TNS
Nc 88/43-1	Naše cesta 1988 (43)	Strategie urychlení. Aktivneji při ustavovani podniků zahr. obchodu
Nc 88/45-1	Naše cesta 1988 (45)	Přestavba chovu skotu začína kvalitou statkové píce
Nc 88/47-1	Naše cesta 1988 (47)	Na návštěvě v Hustopečích
Nc 89/01-1	Naše cesta 1989 (1)	Dobrym napadum zelenou / System řízení školní jídelny
Nc 89/02-1	Naše cesta 1989 (2)	Slušovice Export
Nc 89/06-1	Naše cesta 1989 (6)	Export zmrazených embryí skotu a jejich přenosy v Moldávii
Nc 89/06-2	Naše cesta 1989 (6)	Hledání nových cest v zahraničním obchodě
Nc 89/07-1	Naše cesta 1989 (7)	Další kroky ve společném podnikání
Nc 89/11-1	Naše cesta 1989 (11)	Aktivní podnikatelský systém jako stimulujiící prostředí pro všechny družstevníky
Nc 89/11-2	Naše cesta 1989 (11)	Počítače TNS – Značka důvěry
Nc 89/12-1	Naše cesta 1989 (12)	Harmonický mozek?
Nc 89/13-1	Naše cesta 1989 (13)	O přestavbě chovu skotu. Ohlédnutí za posledním seminářem
Nc 89/13-2	Naše cesta 1989 (13)	Pravidla jsou daná a platí
Nc 89/14-1	Naše cesta 1989 (14)	Progres v chovu skotu. Nad přípravami 4. mezinárodního sympózia ve Slušovicích
Nc 89/16-1	Naše cesta 1989 (16)	Proč máme ve Slušovicích inseminační stanici býků
Nc 89/20-1	Naše cesta 1989 (20)	Je důležité umět jít za svým
Nc 89/25-1	Naše cesta 1989 (25)	Zase o kus dál
Nc 89/30-1	Naše cesta 1989 (30)	Trvalá součást chovatelského programu
Nc 89/33-1	Naše cesta 1989 (33)	Přestavba a rozvoj zemědělství (4)
Nc 89/36-1	Naše cesta 1989 (36)	před mezinárodní výstavou skotu
Nc 89/36-2	Naše cesta 1989 (36)	Známka světové třídy
Nc 89/37-1	Naše cesta 1989 (37)	V Želechovicích cestou holštýnizace
Nc 89/37-2	Naše cesta 1989 (39)	Jeden z mostů Slušovic do světa - zahraniční obchod, závod IV
Nc 89/38-1	Naše cesta 1989 (38)	Tatranské sedlo pro TNS
Nc 89/39-1	Naše cesta 1989 (39)	Z brněnského veletrhu. Nový počítač TNS
Nc 89/40-1	Naše cesta 1989 (40)	Agrokombináty, ano či ne?
Nc 89/40-2	Naše cesta 1989 (40)	Přestavba a rozvoj zemědělství (9). Otevřeme se světovému obchodu?
Nc 89/43-1	Naše cesta 1989 (43)	Vážený pane předsedo

## Příloha 2 – Struktura kódů v analýze v programu MAXQDA (část 1/5)

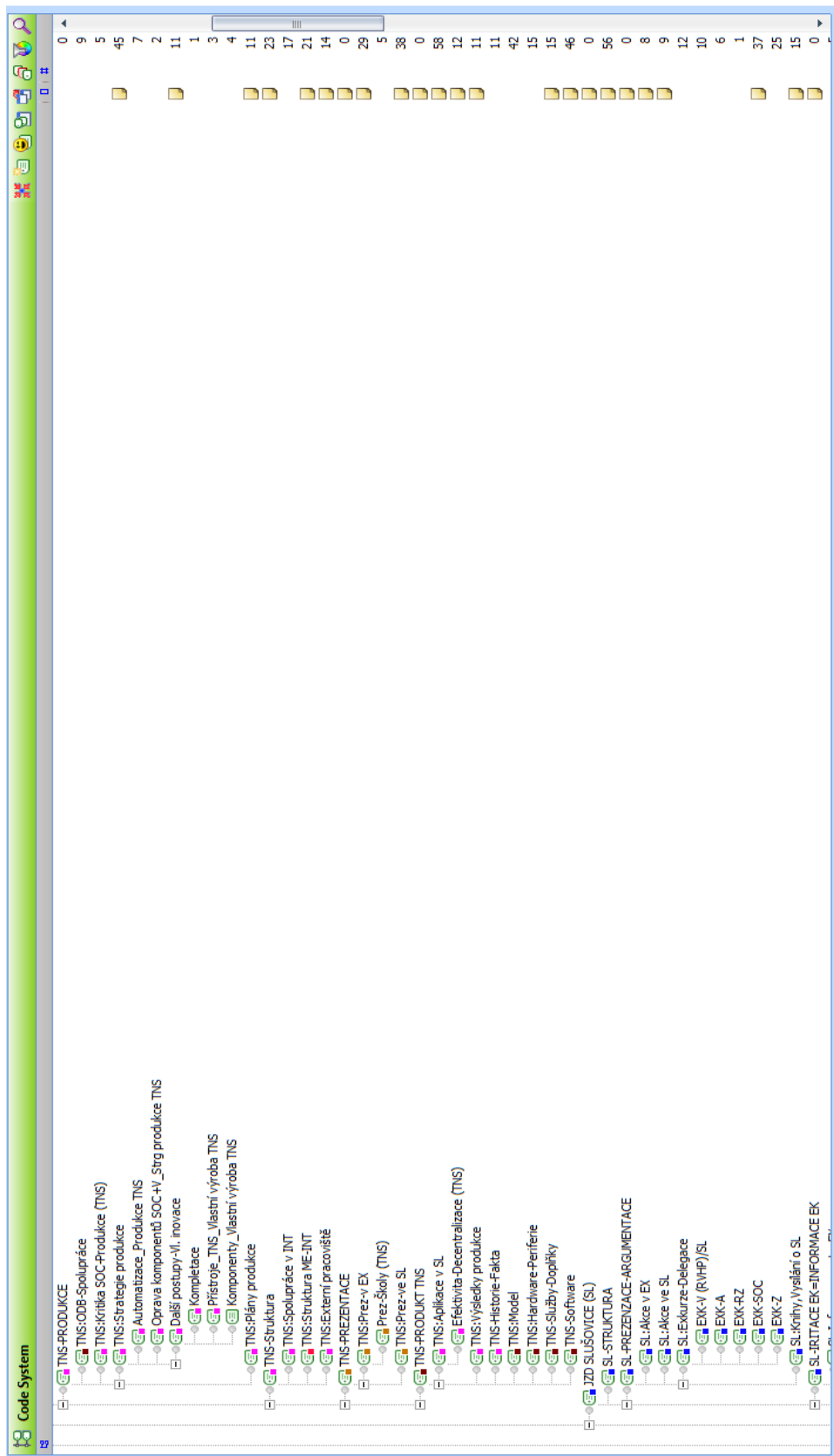
The screenshot displays the MAXQDA software interface. At the top, there is a toolbar and a search bar containing the number 4433. Below this, a list of codes is shown on the left side of the screen. A central text area contains a yellow tooltip with the following information:

Creation date: 18.10.2017  
 Author: Eva  
 Number of coded segments: 41

On the right side, a vertical list of code names is displayed, including:

- TNS...Mikroelektronika
- TNS-PRÁVO
- TNS:Legislativa-Soulad
- TNS-POLITIKA (POL)
- TNS:Soulad s KSČ
- Uznaní+Spolupráce s KSČ (POL/TNS)
- TNS-ERONOMIKA
- TNS:Exkluzivita
- TNS:Dotaviv (EK/TNS)
- TNS:Dotaviv-Z (EK/TNS)
- TNS:Dotaviv-A
- TNS:Dotaviv-SOC
- TNS:Kritika SOC
- TNS:Strategie EK / Formulace
- Cena-Rychlost-Kvalita (TNS/EK)
- Základní strategie (TNS/EK)
- TNS:Obch-SOC
- Apk-SOC (TNS)
- Školy-SOC (TNS)
- TNS:Obchiv (Družba)
- TNS-IRITACE
- TNS:Info SOC
- TNS:Info SOC
- TNS:Vzor A
- TNS:Vzor Z
- TNS:Info-V+Z
- TNS-PERSONÁL
- TNS:Podnikání/Decentralizace
- TNS:Řízení/Personál
- TNS:Kompetence
- Zlepšovací návrh/TNS
- TNS:Politická aktivita pracovníků
- TNS-PRODUKCE
- TNS:ODB-Spolupráce
- TNS:Kritika SOC-Produkce (TNS)
- TNS:Strategie produkce
- Automatizace\_Produkce TNS

## Příloha 2 – Struktura kódů v analýze v programu MAXQDA (část 2/5)



## Příloha 2 – Struktura kódů v analýze v programu MAXQDA, (část 3/5)

**Code System**

- SL-IRITACE EK=INFORMACE EK
  - SL:Informovanost o EX
  - SL:Hodnocení v EX
  - SL:Informace A
  - SL:Informace Z
  - SL:Informace V
  - SL:Informace SOC
    - Konkurence v SOC (SL)
  - SL-DOPLNŮJÍCÍ
    - Nášše cesta
    - SL:Fakta
    - SL:Různé
  - SL-POLITIKA (POL)
    - SL:Konkrétní události (POL)
    - SL:Uznání-Zásahů KSČ
    - SL:Proklamace KSČ
    - SL:Soulad se KSČ (POL)
  - SL-PRAVO-LEGISLATIVA (LEG)
    - SL:Základy-Normy-Pojmy
  - SL-PRODUKCE (PR)
    - SL:Věda-technika-Výzkum (VT, VVZ)
    - SL:Zlepšovací návrhy
    - SL:Životní prostředí (ŽP)
    - SL:Strategie PR
  - SL-EKONOMIKA (EK)
    - Integrace (EXP/IGR)
    - SL:Vzor Z
    - SL:Status JZD
    - JZD AK (SL/AK)
    - Experiment (SL/EXP)
    - SL:Exkluzita
    - SL:Zahraniční obchod (ZO)
      - Obch-A (Asie)/SL
      - Obch-Z (Západ, vyspělý svět)/SL
      - Obch-Y (RVHP, Družba)/SL
    - SL:Obch-SOC (Čs)/SL
    - SL:Problémy-Argumentace v SOC
    - SL:Kritika SOC
    - SL:Strategie-Podnikání
      - Kvalita (SL/EK)
      - Přidružená výroba (SL/EK)

**SL-Věda a technika (VT) (6.6.2019, Eva)**

- VT obecně jako oblast, jako jeden ze ZDR prostředí
- Fungování jednotky
- Postupy apl. VT
- Práce s inf.
- Pro konkrétní inf viz litacaZ, SOC

## Příloha 2 – Struktura kódů v analýze v programu MAXQDA (část 4/5)

The screenshot displays the MAXQDA software interface showing a hierarchical code system. The interface includes a toolbar at the top with icons for search, zoom, and other functions. The main area displays a tree view of codes, with a search bar at the top right. The code list is organized into several main categories: 'SL: Strategie-Podnikání', 'OBČANÉ', 'PRACOVNÍCI', 'RU-Prezentace', 'SKOT', 'SKOT-FRAVO', 'SKOT-POLITIKA', 'SKOT-EKONOMIKA', 'SKOT-PRODUKCE', and 'SKOT-FILITACE'. Each category contains several sub-codes with their respective counts.

Code	Count
SL: Strategie-Podnikání	73
Kvalita (SL/EK)	2
Přidružená výroba (SL/EK)	71
Prostředky EK (EK/SL)	4
Hodnocení strg=Image (SL)	9
Sledování zásob (SL)	9
Decentralizace=Podnikání (SL/EK)	14
Sl: Spolupráce se EK SOC-EK (	5
SL: Výsledky	66
OBČANÉ	151
PRACOVNÍCI	535
RU-Prezentace	1
SKOT	0
SKOT-FRAVO	0
SKOT: zákony-Normy-Pojmy	7
SKOT-POLITIKA	0
SKOT: Proklamace KSČ	25
SKOT: Soulad s KSČ	55
SKOT: Uznaní-Podpora SL (POL)	21
SKOT-EKONOMIKA (EK)	0
SKOT: Evluživita SL	43
SKOT: Obch-A (Asie, Afrika)	1
SKOT: Obch-V (RVHP)	42
SKOT: obch-Z	26
SKOT: Strategie EK (SKOT/EK)	33
SKOT-PRODUKCE	32
SKOT-Historie/Fakta	0
SKOT: Efektivita=VT	16
SKOT: Embryotransfer	37
SKOT: Kritika SOC	56
SKOT: Krmivo	40
SKOT: Kvalita=Špičkovost/Světovost	60
SKOT: Potraviný	41
SKOT: Specializace-Selekce	38
SKOT: Strategie	105
SKOT: TNS	48
SKOT: Ustájení=další	27
SKOT-FILITACE EK	60
SKOT: Vzory Z	0
SKOT: Vzory V	28
SKOT: Vzory V	8



## Příloha 2 – Struktura kódů v analýze v programu MAXQDA (část 5/5)

Code System	Count
SKOT:Obch-Z	33
SKOT:Strategie EK (SKOT/EX)	32
SKOT-PRODUKCE	0
SKOT-Historie/Fakta	16
SKOT:Efektivita=VT	37
SKOT:Embryotransfer	56
SKOT:Kritika SOC	40
SKOT:Krmivo	60
SKOT:Kvalita=Špičkovost/Světovost	41
<b>SKOT:Potraviny</b>	<b>33</b>
SKOT:Specializace-Selekce	105
SKOT:Strategie	48
SKOT:TNS	27
SKOT:Ustájení+další	60
SKOT-IRITACE EK	0
SKOT:Vzor Z	28
SKOT:Vzor V	8
SKOT:Info Z	36
SKOT:Info-SOC	28
SKOT:Info-Y	12
SKOT:Info-V	20
SKOT:Hodnocení v EXT	22
SKOT-PREZENTACE	0
SKOT:Alce ve SL	57
SKOT:Alce v EX	5
SKOT-Personál	0
SKOT:Polit:aktivita	1
SKOT:Strategie PER	5
SKOT:Kompetence	14
SKOT:Prac. v soc.pěči	10
SKOT: Hodnocení/Kontrola	13
SKOT-Spolupráce ODB	0
SKOT:ODB-V	8
SKOT:ODB-Z	19
SKOT:ODB-SOC	38
SKOT-Struktura	58
SKOT:Spolupr.SL	20
SKOT-Produkt	14
SKOT:Výsledky	93
SKOT:Plány (data)	43
Sets	0

### Příloha 3 – Prostředí tuzemského hospodářství (část 1/3)

Iritace v ekonomickém kódu	Iritace v politickém kódu	Iritace v právním kódu
<p><b>Hospodářská vztahy RVHP</b> → Dezintegrace spolupráce → Družební vztahy</p> <p><b>Hospodářské vztahy se Západem</b> → Embargo a nekonvertibilita měny: → Problémy v zahraničním obchodu - byrokratizace postupů (PZO) - nezájem státních podniků a družstev - nízká konkurenceschopnost produktů - nízká rentabilita → Podmínky: - devizy za vývoz přebytků - vysoké nároky na výrobní kooperace - nízké saldo z licencí</p> <p><b>Situace v tuzemském hospodářství</b> → Nedostatkovost a nízká kvalita produktů → Silná pozice státních podniků a slabá pozice institucí → Neformální „kooperační“ vztahy → Rezistence a pomalé hospodářské změny v éře přestavby</p> <p><b>Zemědělství obecně</b> → Družstevní hospodaření → Integrace zemědělské výroby a PV → Cenová flexibilita v PV a cenové okruhy v zem. výrobě → Stagnace v 80. letech → Intenzifikace</p>	<p><b>Přestavba</b> → Zásady přebudování hospodářského mechanismu ČSSR → Komplexní dokument pro přestavbu hospodářského mechanismu ČSSR - proklamace o uvolnění hospodářských podmínek</p> <p><b>Zemědělské družstevnictví</b> → Cíl: potravinová soběstačnost → Politicko-výrobní funkce družstev → Družstevní forma hospodaření → Předstihová družstva → Experimentální ověřování → Apel na soběstačnost družstev</p> <p><b>Program chovu mléčného skotu</b> → Jednotný systém plemenitby: - Koncepce chovu mléčného skotu 1974 a 1985 → Význam: jedno se stěžejních odvětví → Cíl: soběstačnost v chovu mléčného skotu → Chovná strategie: - kritérium dostupnosti zdrojů a hospod. úrovní: - menšinový podíl specializovaného skotu ke kombinovanému - nízká cílová užitkovost - vybrané specializované chovy/chovy, které si dovedou zajistit zdroje</p>	<p><b>Zákony družstevního hospodaření</b> → Družstevní zákon 175/1975 Sb. → Zákon o zemědělském družstevnictví č. 90/1988 Sb. → Zákon 144/1960 o PV (funkce a omezení objemu) - § 12 zák. č. 122/75 Sb. o zem. výrobě - § 13 zák. č. 122/75 Sb. o funkci a objemu PV → Zákon o plemenitbě hospodářských zvířat č. 86/72 Sb.</p> <p><b>Smlouva o výstavbě střediska:</b> → Vyhl. 35/75 Sb. O hospodářských vztazích ve výzkumu a vývoji, → Vyhl. 151/78 Sb. O sdružování prostředků socialistických organizací → Vyhl. 163/1980 o Financování neinvestiční výstavby rozvoje</p> <p><b>Zákony zahraničního obchodu</b> → Zákon 42/1980 Sb. o hospodářských stycích § 6 Zahraniční obchodní činnost § 23 Výrobní specializace a výrobní kooperace se zahraničím § 33 Nakládání průmyslovými právy a výrobnětechnickými poznatky ve vztahu se zahraničím (licenční smlouvy) → Zákon č. 173/1988 Sb. o podniku se zahraniční majetkovou účastí</p>

### Příloha 3 – Prostředí tuzemského hospodářství (část 2/3)

Iritace v ekonomickém kódu	Iritace v politickém kódu	Iritace v právním kódu
<p>→ Dotace stagnujícím družstvům</p> <p>→ Dezintegrace v ZPok</p> <p>→ Přednostní vývoj družstev v experimentálním ověřování</p> <p><b>PV</b></p> <p>→ Omezování PV</p> <p>→ Ziskovost</p> <p>→ Vzrůstající význam</p> <p>→ Volba činností</p> <p><b>Chov skotu na Západě</b></p> <p>→ Specializace na mléčný skot</p> <p>→ Efektivita chovu</p> <p>→ Vysoká užitkovost: HF v USA a Kanadě</p> <p><b>Chov mléčného skotu</b></p> <p>→ Nízká úroveň a nerentabilita ve srovnání se Západem</p> <p>→ Import mléčného skotu s nízkou užitkovostí</p> <p>→ Odborná obec rozpor mléčný skot x kombinovaný skot</p> <p>→ Nároky na chov mléčného skotu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kvalitní krmivo, vysoký genetický fond, krmné dávky podle užitkovosti, odborné a individuální přístupy pracovníků</li> <li>- efektivní chov ve vyspělých chovech</li> </ul> <p>→ Problémy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nedostatek jadrných krmiv a nízká kvalita objemných krmiv</li> <li>- nesprávné dávkování</li> <li>- závislost chovu na dotacích</li> <li>- nesprávné dávkování</li> <li>- neefektivní organizace práce</li> </ul>	<p>→ Úkoly:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zajištění kvalitních objemných krmiv</li> <li>- hospodaření s jadrnými krmivy</li> <li>- zvýšit zainteresovanost pracovníků</li> <li>- zlepšení způsobů krmení</li> </ul> <p><b>PV</b></p> <p>→ Vyhlášení o povolování přidružené výroby a uskutečňování přidružené výroby</p> <p>→ Podpůrná funkce zemědělské výroby:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- usměrňování PV v souladu se zemědělskou výrobou</li> <li>- činnosti mimo resort základní zemědělské výroby</li> </ul> <p><b>VT rozvoj</b></p> <p>→ <i>Komplexní program vědecko-technického pokroku členských zemí RVH</i></p> <p>→ <i>Dlouhodobý program rozvoje zemědělství a ostatních odvětví zabezpečující výživu lidu</i></p> <p>→ Význam: faktor intenzifikace zemědělské výroby</p> <p>→ Cíl: Komplexní racionalizace zemědělské výroby pomocí VT prostředků</p> <p>→ Úkoly:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- apel na urychlený VT rozvoj, zavádění VT prostředků do zem. praxe a jejich efektivní využívání</li> <li>- zdokonalení řízení VT procesů</li> <li>- urychlené osvojování poznatků světové vědy</li> </ul>	

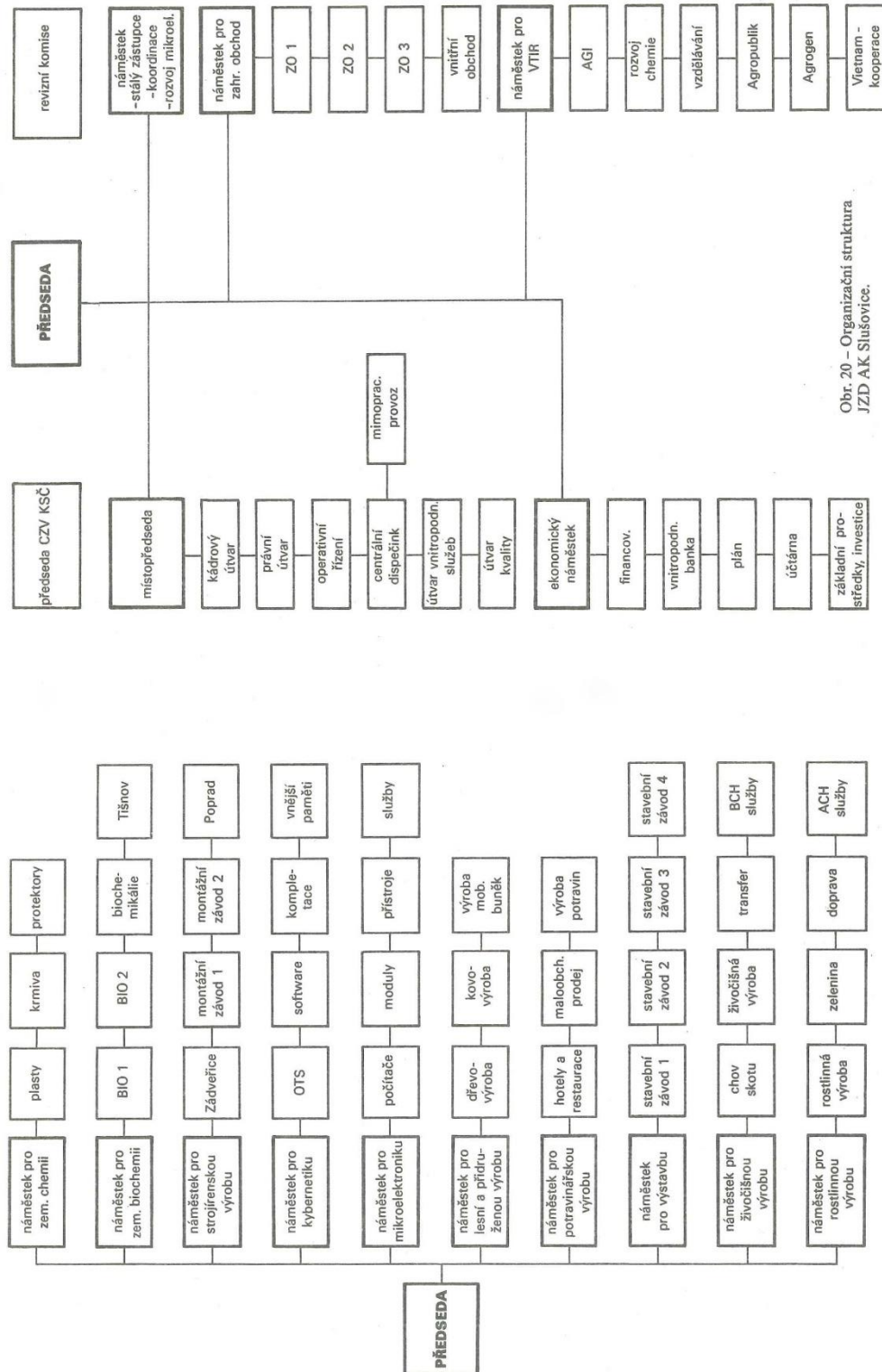
### Příloha 3 – Prostředí tuzemského hospodářství (část 3/3)

Iritace v ekonomickém kódu	Iritace v politickém kódu	Iritace v právním kódu
<p><b>VT rozvoj a stav mikroelektroniky</b></p> <p>→ Nízká úroveň komputizace a automatizace hospodářství</p> <p>→ Import mikroelektroniky:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dovoz počítačů nízké kvality, vysoká cena</li> <li>- nedosažitelnost kvalitních technologií</li> </ul> <p>→ Nízká kvalita počítačů a zaostávání za Západem</p> <p>→ Slabý výzkum</p> <p>→ Výroba z nekvalitních komponentů, použití zastaralých technologií</p> <p>→ Uživatelské problémy (servis, dokumentace)</p>	<p>→ Výzkumné programy v chovu skotu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Program budování „<i>ucelené soustavy chovu hlavních druhů hospodářských zvířat.</i></li> <li>- Program rozvoje a využití biotechnologií v ČSSR do roku 1995 <ul style="list-style-type: none"> <li>- stabilizace metod embryotransferu (biotechnologií) pro praktické použití</li> <li>- racionální zavádění ET do chovu mléčného skotu</li> </ul> </li> </ul> <p>→ Výzkumné programy v produkci počítačů:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Jednotná koncepce rozvoje výpočetní techniky v projektech JSEP a SMEP</i></li> <li>- <i>Komplexní program vědeckého pokroku členských zemí RVHP do r. 2000</i></li> <li>- podpůrné program elektronizace ZPoK pro rozvoj mikroelektroniky <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Vědeckovýzkumné sdružení pro řešení automatizace řízení technologických procesů v zemědělském podniku</i></li> </ul> </li> </ul>	

Zdroj: autorka.



# Příloha 4b – Struktura JZD Slušovice, rok 1989



Obr. 20 – Organizační struktura JZD AK Slušovice.

Zdroj: Čuba, Divila 1989: 98–99.

## **Anotace**

**Název:** JZD Slušovice jako sociální systém

**Klíčová slova:** JZD Slušovice • tuzemské hospodářství • výrobní proces • sociální systém • komunikace • premisy

Předmětem práce je JZD Slušovice, které se výrazně odlišovalo od jiných družstev, hospodařících ve stejných podmínkách. Práce má dekonstruovat stereotypy ve výkladech o okolnostech a příčinách, které jsou spojovány s výjimečností družstva. Cílem je zjistit, jak probíhaly konkrétní výrobní procesy v podmínkách obecně platných pro všechna družstva. Teoretickou perspektivou je teorie sociálních systémů N. Luhmanna, podle které JZD Slušovice představuje seberefrenční sociální systém, který překládá iritace prostředí tuzemského hospodářství do komunikací rozhodnutí v kódu zisku. Ve výzkumu jsou analyzovány dva výrobní procesy, chov skotu a produkce počítačů TNS. Zjišťují se způsoby překládů iritací do komunikací, které jsou generalizovány do rozhodovacích premis ve formách obou výrobních procesů. Na základě forem je formulován jednotný způsob překlada, který vyjadřuje, jaká byla systémová logika překlada do komunikací, a tedy i logika řešení problémů hospodaření družstva v podmínkách tuzemského hospodářství.

## **Annotation**

**Title:** Cooperative Farm Slušovice as a social system

**Keywords:** coop Slušovice • domestic economy • production process • social system • communication • premises

The objective of this dissertation is the Slušovice Cooperative Farm which differed significantly from other cooperatives operating under the same conditions. The aim is to deconstruct stereotypes in interpretations of the circumstances and causes that are associated with the uniqueness of the coop, to find out how specific production processes took place under the conditions fully applicable in all Czechoslovak coops. The theoretical perspective is the N. Luhmann theory of social systems of, according to which Cooperative Farm Slušovice represents a self-referential social system, which translates the irritations of the domestic economy into the communications of decisions in the profit code. The research analyses two production processes, cattle breeding and computer TNS production. The methods of translating irritations into communications are determined, which are generalized into decision-making premises in the forms of both production processes. On the basis of the forms, a uniform method of translation is formulated, which expresses the systemic logic of translation into communications, and thus also the logic of problem solving of the cooperative's operation under the conditions of the domestic economy.