

1) Narodil jsem se 15. prosince 1916 v Przemysli (v Polsku), kde otec sloužil v rakousko-uherské armádě. V té době jeho vojenský útvar bojoval v této oblasti s ruskými vojsky. O této době toho nevím hodně, protože otec mi zemřel, když mi bylo deset let a maminku jsem ztratil o dva roky později. Mezitím mi postupně zemřeli všichni příbuzní a známí, takže jsem neměl možnost se dozvědět další podrobnosti. Vím pouze to, že otec v armádě zastával postavení "Feldfábele" – zásobovatele pluku. Pocházel asi z Myslčovic u Holešova a měl tři sourozence. Jeho otec byl podsedník, tj. rolník, který neměl více než 20 měřic pole. Kromě toho měl po určitou dobu i hospodu. Otec byl povolán na vojnu a během služby mu zemřela první žena, která zanechala nevlastní sestru a bratra, kteří po nástupu otce do války byli vychováni otcovými sestrami, které bydlely v Zahnačovicích u Holešova. Byli také menšími rolníky. Dále také vím, že po vyhlášení Československé republiky v roce 1918 se otec nemohl vrátit přímo domů, protože byl internován jako rakouský voják v zajateckém táboře u Krakova. Údajně se vrátil domů až v roce 1919 nebo dokonce v roce 1920.

Ve svých vzpomínkách si otce vybavuji když jsme bydleli v cukrovaru ve Všetuli u Holešova v malém útulném domku se zahrádkou. Přestože měl otec jen obecnou školu, pracoval v cukrovaru jako hospodář, měl totiž zkušenosti rolníka. Měl dozor nad dvěma statky, které patřily k cukrovaru. S přibližně padesáti pracovníky zajišťoval řepnou sezónu, příjem cukrovky ke zpracování, prodej a odvoz řízku jako krmiva, obchodování s hnojivem a staral se o několik koní a vozů. V létě zajišťoval údržbu strojů a zařízení, prodej a distribuci cukru, prodej řepného semene na dvou statcích, kde mu byli podřízeni dva správci. Vykonával také dozor nad zemědělskými pracemi včetně žní. Vlastní administrativu vedl jeho nejbližší nadřízený a přítel Josef Zlámal.

Cukrovar byl majetkem rodiny rakouských Němců Bucher a řídil ho ředitel, který přijížděl z Vídně během prázdnin, na svátky, vánoce a velikonoce. K cukrovaru patřila skupina čtyřiceti až padesáti malých dělnických domků pro zaměstnance, z nichž některé byly v areálu závodu. Byla to malá kolonie asi osmdesáti rodin s třiceti dětmi v našem věku.

Maminka byla sirotek bez rodičů a již v osmi letech sloužila u pánů šlechtického rodu. My jako děti a celá rodina jsme vůbec měli privilegované postavení. Jako jediní jsme měli volný přístup do cukrovaru, jako jediní nás zval ředitel na vánoce a na velikonoce, dával nám bonbóny a dorty, které tenkrát děti prakticky neznaly. Měli jsme nejhezčí vánoční stromek, protože jsme zdarma dostávali bonboniéry z čokoládovny Kneisl a spol, kam otec dodával cukr. Naším nejbližším sousedem byl šofér ředitele Buchra, který měl holčičku stejně starou jako já a s tou jsem si hrával na maminku a tatínka. Maminka vždy doma zadělávala v díži chléb na celý týden a my děti jsme ho vozily péct k pekaři do vesnice Všetuly asi kilometr daleko od naší kolonie. Tam jsem také chodil do školy.

Pamatuji si také na to, že asi v sedmi letech jsem se topil v nádrži, která sloužila jako čistička a v létě se napouštěla čistou vodou. Dno nádrže bylo šikmé, uprostřed byl kanál, my kluci jsme přecházeli napříč nádrží a kanál jsme museli vždy překročit. Já jsem ho nepřekročil a začal jsem se topit. Ruce jsem měl nad hlavou a proud vody mne vynořoval a potápěl. Kluci, kteří se na mne dívali, volali: "Dívejte, Karel se už umí potápět". Jediný Toník Zlámal poznal, že se topím, zavolal "on se topí" a vytáhl mne z vody. Dnes je mi 83 roků a dodnes vím, že mi tenkrát zachránil život můj Pán Ježíš Kristus a nebylo to naposled.

Měl bych uvést ještě jednu událost, která – troufám si říci – ovlivnila celý můj další život. Moji rodiče byli známí po celém okolí – v Holešově, Bystřici pod Hostýnem, Kroměříži a Zlíně. Maminka byla vyhlášenou a zkušenou kuchařkou, ženy k ní často

chodily na radu ohledně vedení domácnosti, zařizování svatby, chovu domácího zvířectva apod. Otec inkasoval peníze za prodaný deputátní cukr, hnojivo a řepné semeno. Otec byl veselý, kam přišel do hospody, bylo tam veselo. Bral mne často s sebou a protože jsem se učil na samé jedničky, často se se mnou chlubil. Chodili jsme často do kostela, otec však občas šel do hospody a já jsem za ním přišel. Doma se maminka vyptávala o čem bylo kázání a já jsem musel otci pomáhat nápovědou. Maminka byla přísná v náboženských záležitostech a otec byl přísný na všechno. Moje rodina měla velmi dobrou pověst a byla všeobecně vážená. Chodil jsem do obecní školy ve Všetilích, kde jsem prožil následující zážitek.

I když jsem byl vzorný žák, občas jsem zlobil a jednou jsem zapomněl napsat domácí úkol z počtů. Třídní učitelka paní Lišková postupně vyvolávala žáky, aby přečetli úkol a vyvolala i mne. Nechtěl jsem se přiznat, že úlohu nemám, stoupl jsem si, vzal jsem sešit spolužáka a já suverénně četl úlohu z jeho sešitu. Paní učitelka si ovšem všimla, že něco není v pořádku a řekla: "Zaorale, přines mi svůj sešit s úlohou", a bylo zle. Musel jsem s pravdou ven. Učitelka otci nic nevzkázala a já jsem doma také mlčel, ale otec se to nějak dozvěděl. Nezlobil se nijak zvlášť, ale za trest jsem musel večer klečet u jeho postele.

Tím to však neskončilo. Bylo to asi rok před jeho smrtí, bylo mi asi 9 roků a učitelka mi za tuto lež dala dvojku z mravů. Nedovedete si představit ten cirkus. Já, oblíbený a vzorný žák jsem dostal dvojku z mravů! Měli jsme skvělého ředitele školy, který mě měl rád, a proto jsem šel i za ním, ale vysvědčení mohla opravit jen učitelka. Prosil jsem, brečel, ale vysvědčení bylo napsané a učitelka si trvala na svém a známku mi nechtěla opravit. Báł jsem se jít domů, proto jsem za ní šel ještě domů a prosil ji, ale všechno bylo marné. Nedala na moje prosby ani na přimlvy spolužáků. Báł jsem se jít domů, chodil kolem cukrovaru tak dlouho, až mně dal otec hledat. Šel jsem domů s malou dušičkou. Celá vesnice věděla, že Zaoral, nejlepší žák, má dvojku z mravů. Byla to prostě hrůza. Během svého života jsem tuto historku vyprávěl možná stokrát a dodnes se za to stydím. Ten pocit lži a viny jsem si pamatoval po celý život, a proto jsem lež nikdy nesnášel. Svoji dceru jsem nikdy fyzicky netrestal, ale když rozbila servis a pak nám lhala, dostala pár ran.

2) Červen roku 1927 byl pro mne nejsmutnějším dnem v životě. Krátce po tom, co jsme usnuli, nás probudil starší bratr Josef. Přiběhli jsme do kuchyně a uviděli otce ležet v posteli a okolo bylo plno krve. Bylo nám řečeno, že otec dostal chrlení krve. Bratr šel ke Zlámalům, aby zavolali doktora. Zůstali jsme s mladší setrou v kuchyni s otcem. Později sestra tvrdila, že se otec probudil a loučil se s námi slovy "Děti sbohem, už tady s vámi nebudu". Já jsem to neslyšel a dlouhá léta jsem se se sestrou dohadoval, jestli to řekl nebo ne. Myslím, že to bylo spíš přání sestry, ale ve skutečnosti se podle mého názoru už vůbec neprobudil a nerozloučil. Po prvním šoku se dostavil velký smutek, který jsme si uvědomili až později. Maminka nebyla doma, léčila si v Piešťanech revma, starší sestra pracovala v Baťově továrně ve Zlíně. Někdo je vyrozuměl a druhý den obě přijely domů. Tatínka jsme pochovali na hřbitově v Holešově, ale z pohřbu si už nepamatuji žádné detaily. Později mi sestra vyprávěla, že se pohřbu účastnilo mnoho lidí ze širokého okolí a hudebníci hráli hudbu, kterou měl otec rád.

Matně si vzpomínám, že jsme se koncem prázdnin stěhovali do našeho vlastního domku v obci Franckovice, která ležela mezi Zlínem a Holešovem. Tatínek tento malý domek právě přestavoval. Protože mu scházely peníze na dostavbu, vypověděl životní pojistku a maminka po jeho smrti zůstala úplně bez prostředků. Navíc otec nezanechal žádné písemné záznamy a nikdo nevěděl, komu co dluží. Proto jsme museli domek prodat a z utržených peněz se platilo všem, kdo se o ně přihlásili, i když možná otec

X od roku 1929 v obci Franckovice

dodavatelům za práci a materiál dávno zaplatil. Pamatuji si, že místo podlahy jsme měli udusanou hlínu. Maminka o těch věcech nevěděla nic, protože otec ji do ničeho nezasvětil. Ani moji sourozenci neměli žádné informace, na to byli příliš mladí. Sestra Lída měla 16 roků, bratr Josef byl o dva roky mladší. Maminka, která se s tatínkem nemohla ani rozloučit a prožila velký šok, dostala nervový záchvat a sanitka ji odvezla do nemocnice v Kroměříži. Z nemocnice se už nevrátila, za dva roky v ní zemřela. Mně a mladší sestře byl stanoven poručník a asi za rok jsme byli dáni do sirotčince v Holešově. Nevlastní bratr a sestra již pracovali v Baťově továrně ve Zlíně a občas nás v sirotčinci navštěvovali.

Dodnes nevím, proč jsme se museli tak brzy po smrti otce stěhovat do rozestavěného domku, možná proto, abychom nemuseli platit nájemné. Tatínek i maminka měli v cukrovaru a v okolí spoustu známých, ale platí pravda, že dokud člověk žije a pomáhá, má spoustu přátel, ale po jeho smrti všichni zapomenou. O matce se lidé domnívali, že pochází z Polska, ale já z jejího jména spíš usuzuji, že pocházela z podkarpatské Rusi nebo z Ukrajiny. Dnes se to však již nedá zjistit.

Jak to vypadalo v roce 1927 v holešovském sirotčinci? Předně musím připomenout, že já jsem se učil nejlépe ze všech čtyř sourozenců. Rodiče očekávali, že budu studovat a "budou ze mne mít pána." Díky tomu jsem se měl velice dobře, rodiče mne hýčkali jako jedináčka. Mladší setra byla tatínkovým "mazánkem", ale učila se špatně. V klášteře u jeptišek jsem se učil hrát na housle a děvčata se učila vařit. Po smrti tatínka jsme neměli peníze a toto všechno skončilo. Na rozdíl od děvčat jsem to nesl těžce.

V sirotčinci se o nás starala začínající vychovatelka, tzv. hospitantka. Byla hodná, měla mne ráda a utěšovala mne, když jsem plakal steskem po rodičích. Asi po třech měsících nám byla přidělena definitivní vychovatelka, hubená, stará a zlá slečna, která na všechny stále křičela. Nařídila nám že jí musíme říkat "maminko", ale já jediný jsem to odmítl. Tehdy jsem se začal bránit osudu a naučil se mu vzdorovat. Jedna epizoda dokreslí, jak jsem vychovatelku neměl rád. Když měla narozeniny, chtěla se předvést tím, co všechno nám dává. Každému ke snídani dala kus dortu a balíček bonbonů. Když jsem přišel ke snídani, dort i cukroví jsem odmítl. Začala rozčileně křičet, proto jsem dort nabídl nejstaršímu chovanci a bonbony jsem si vzal na cestu do školy. Když jsme v řadě za sebou šli kolem zámeckého plotu, vytáhl jsem balíček bonbonů, zakřičel, že ho nechci a hodil jsem ho psům na druhé straně. Večer na mne vychovatelka znovu křičela a stěžovala si tajemníkovi, který vedl komisi pro řízení sirotčince. Jako řídící učitel tuto funkci dělal zdarma. Tento hodný pán za mnou přišel a já jsem mu vysvětlil, proč si na mne vychovatelka stěžovala a jak je na nás zlá. Řekl jsem mu, že moje maminka se léčí v nemocnici, a proto nikomu jinému tak říkat nebudu. Přitom jsem plakal, bylo mi líto, že mi před několika měsíci zemřel tatínek, ztratil jsem domov a maminka byla stále nemocná.

Řídící učitel byl z Dobrotic, které jsou na druhé straně Holešova. Znal mého tatínka a věděl, že zemřel na infarkt, proto nařídil vychovatelce, že ze školy půjdu nejdříve k němu domů, kde dostanu oběd a pak mu budu pomáhat v záležitostech sirotčince. Dělal jsem mu poslíčka a vychovatelka mi nemohla ubližovat.

V sirotčinci jsme měli velkou zahradu a chovali jsme slepice, kachny, husy a dokonce i vepře. O všechno jsme se starali my, chovanci. Já jsem byl nejmenší kluk ze třídy. Do školy jsme chodili v řadě, ale já jsem vždy utekl, protože jsem se styděl. Lidé považovali schovance za děti zlodějů a povalečů a tvrdili, že sami kradou. Byla to pravda, kradli schovanci i vychovatelka, která namísto, aby nám je dala k jídlu, kradla a prodávala vajíčka a kuřata. Měli jsme často hlad. Jeden ze schovanců, Lojzík Skopa, to prozradil a já jsem to při vyšetřování potvrdil. Umíte si představit, jak se mnou pak

jednala. Učitelé ve škole také znali osud naší rodiny a snažili se nám pomáhat. Často mne pověřili menšími pracemi nebo donáškami, abych se dostal z dosahu oné vychovatelky.

Na prázdniny jsme museli ze sirotčince odejít do domovské obce, protože obecní rada rozhodla, že po celou dobu prázdnin budeme střídavě pomáhat jednotlivým sedlákům při žních, ošetřování dobytka a hlídání dětí. Umíte si představit, jak jsme se spolu se setrou styděli za to, že jsme tak chudí, že musíme "vandrovat" po rodinách, kde jsme pobývali týden, dva týdny nebo celý měsíc. To záleželo na sedlácích. Ráno jsme vstávali v 5 nebo v 6 hodin, když se šlo na houby, tak již ve 4 hodiny. Po snídani jsme vykydali hnůj u vepřů, krav nebo koní, zametali dvůr a v zimě odklízeli sníh kolem domu. V létě jsme pak jeli na pole, hrabali seno, odebírali obilí od sekáče, vázali snopy a svázeli obilí. Po krátkém obědě na poli jsme v práci pokračovali až do večera, zachránit nás mohl jen déšť, ale i při něm se čekalo na jeho konec na poli. Po návratu z pole jsme museli znovu vyvézt hnůj a po chudé večeři jsme šli spát. Nezastavili jsme se ani v neděli, jídlo jsme si museli prostě odpracovat. Mně tenkrát bylo kolem dvanácti let a sestra byla ještě o rok mladší. Jediné hezké chvíle jsme prožívali, když se večer sešla parta dětí se staršími zpěváky a zpívali jsme hodinu různé písně. Dirigoval obvykle náš učitel z obecné školy. Naučil jsem se tak řadu písní jako například "Malý hošík černovlasý", "Jak to u nás na vesnici při muzice chodí", "Oliva, zelená oliva", "Cikán, černý cikán" a další.

Rád si také vzpomínám na obědy a večeře na konci žní, kdy každý sedlák uspořádal pro všechny společné jídlo, bylo všeho dost a my děti jsme si mohli vzít kolik jsme chtěli. Nikdo nás neokřikoval a nevyčítal, že hodně sníme. Někteří sedláci však na nás skrbli.

Hub rostlo hodně, sbíraly se jen pravé hříby a výjimečně kozáci a janci, do holubinek se pouze kopalo. Stačila vždy asi hodina a nasbíral se velký koš hub.

Vzpomínám si i na obecní pastoušku, velmi prosté a chudé obydlí, kde bydleli lidé ještě chudší než jsme byli my. Mnozí byli navíc nemocní a dokonce nepohybliví. Byl to malý domek, větší bouda, s rozbitými okny a dveřmi, všude byla špína a odpadky.

Když se blížil konec třetí třídy měšťanské školy, věděl jsem, že musím opustit sirotčinec. Studovat dál jsem nemohl, protože jsem neměl nikoho, kdo by mi studie platil. Domovská obec byla ráda, že se mne zbaví. Požádal jsem vdanou nevlastní sestru Lídu, která právě čekala druhé dítě, jestli by mne nevzala do Zlína. Její manžel pracoval jako švec, ale oba byli laskaví a souhlasili, abych ve Zlíně pokračoval ve škole. V tomto období v mém životě nebylo všechno jen černé, zažil jsem i hodně veselých okamžiků jako například cestu ze sirotčince do Zlína. Z Holešova do Zlína je to asi 15 hodin pěšky. Moje setra Hermína byla o rok mladší, proto v sirotčinci zůstala ještě jeden rok. Se všemi jsem se rozloučil, vychovatelka mi sbalila moje věci do batohu a vydal jsem se pěšky na cestu. Autobus sice jezdil, ale musel bych ho platit a navíc jsem tuto cestu dobře znal. Zastavil jsem se u poručníka Štěpána Adamíka; měl dospělého syna Frantu a dceru Mařenu, kteří mě stále poháněli do práce a okřikovali, že moc jím. Tenkrát mi dali svačinu na cestu, mléko a chleba. Franckovice ležely uprostřed mezi Holešovem a Zlínem, nejdřív se muselo asi hodinu jít do táhlého kopce a pak hodinu z kopce. Po cestě jsem se bál, nebyl jsem žádný hrdina, protože se povídalo, že tam bývají nějaké pobudové.

Šel jsem už dolů z kopce do obce Mladová. Za obcí se cesta prudce stáčela a já jsem se rozhodl, že si cestu zkrátím přes pole přímo k továrně, kde bydlela moje sestra. Šel jsem přes bramborové pole, když jsem si všiml, že tam jsou nějakí lidé. Když jsem byl blíž, viděl jsem zamilovaný párek v objetí. Začal jsem mít strach, aby si mne nevšimli a já nedostal pár facek za to, že se dívám na to, na co nemám. Po delší chvíli když se

tito dva zvedli, jsem se odvážil jít dále a když jsem od nich byl asi deset metrů, zadíval jsem se na mladého muže a on na mne. Najednou na mne volá "Co tu děláš, Karličku?" Odpověděl jsem, že jdu k Lidce. Popadl mne kolem krku, představil mi své děvče a dovedl mne k sestře. To bylo moje první setkání s bratrem na první cestě do Zlína. Později jsme společně na tuto událost mnohokrát vzpomínali.

3) Byl začátek prázdnin a sestře, která právě dostala nový byt v Baťově domku, se narodila druhá dcera Jaruška. První dcera měla dva roky a jmenovala se Liduška. Neměl jsem to ani v rodině mé sestry jednoduché. Sestra mne měla skutečně ráda, bydlel jsem u ní zadarmo celá rok, který jsem chodil do 4. třídy Masarykovy měšťanské školy ve Zlíně, ale pomáhat doma jsem musel. Tato moje "nová maminka" mne naučila spoustu důležitých věcí, přestože to byla moje nevlastní sestra, měla mne po celý život velmi ráda a dokázala mne potěšit v těžkých životních chvílích. Naučil jsem se u ní pečovat o malé děti, prát plenky a hrát si s malými dětmi. Někdy jsem toho měl plné zuby, zvlášť když jsem za domkem na hřišti s kluky hrál fotbal a najednou se ozvalo "Kálé, máš jít se dom".

Ke konci školního roku bylo jasné, že půjdu pracovat do Baťovy továrny, kde jsem se v polovině roku 1931 přihlásil o práci. V tomto roce bylo v náboru přijato asi tři a půl tisíce mladých mužů a byli ubytováni v internátech. Přijetí těchto mladých mužů (říkalo se jim MM) však bylo podmíněno tím, aby při přijetí měli dva obleky, dvoje boty, spodní prádlo, zimní kabát. Já jsem toto vybavení neměl, proto mi sestra půjčila 3000 korun s tím, že jí je vrátím až budu vydělávat.

Při psychotechnickém testu jsem měl výsledky asi jako 18letý dospělý mladík, což bylo vysoce hodnoceno. Nastoupil jsem jako běžný dělník gumárenské školy (do normální dílny), kde se vyráběly gumové holínky. Na moji postavu byla práce dost fyzicky namáhavá, jednalo se spojování dvou konců holínky lepidlem. Dostal jsem pod nohy větší podstavec, abych na holínky dosáhl. Pracoval jsem bez kabátu s rukávy košile vyhrnutými. Právě vyhrnuté rukávy upoutaly paní mistrovou a docela i ředitele gumáren pana Hozu. Společně s dalšími 15 mladými muži nás zavolali do kanceláře a převedli do nové výzkumné dílny, kde se začala výroba duší na jízdní kola, dosud se duše dovážely z ciziny.

Když jsem přišli do správcovy kanceláře, asi 50letý ředitel se obrátil na mladíka stojícího vedle mne a říká mu "Co tu chcete dělat?". On mu odpověděl, že má jít dělat do výzkumné dílny, přitom měl stále ruce v kapsách. Ředitel mu říká: "No, vy tam nebudete moc platný. Tady ten mladík se tam uplatní." Já jsem měl stále vyhrnuté rukávy od košile, tak jak jsem je měl při práci v dílně. Novou dílnu tehdy vedl syn předsedy vlády ČSR Jiřího Udržela. Měl 31 roků a byl to příkladný člověk, jako vedoucí si svým jednáním uměl získat sympatie všech podřízených. Pro mne byl dlouhá léta příkladem vedoucího pracovníka, který na své podřízené nikdy nekřičel, nikomu nenadával, ve svém rozhodování byl spravedlivý. Příkazy dával spíš formou přání. a podřízení je ochotně plnili. S tak skvělým vedoucím jsem se pak znovu setkal až krátce před odchodem do důchodu, kdy jsem měl podobně spravedlivého nadřízeného. O tom se však zmíním později. Po celý život jsem se snažil být spravedlivý, ale být klidným a rozvážným se mi žel dařilo až ve starším věku. Neměl jsem lehký život a nikdo se mnou nemazlil.

Všeobecně se ví, že každý mladý muž, který nastoupil do Baťových závodů, se musel postupně vypracovat. Musel si vypracovat plán, čím chce do deseti let být a čeho chce dosáhnout. Součástí plánu byl také závazek, že si našetří 10 000 korun jako kauci pro další práci u firmy, pokud u ní chce zůstat. Obě stanovené podmínky jsem splnil, tu druhou dokonce během jednoho roku. První den po nástupu přišel do dílny starý pán

Tomáš Baťa, sháněl se po ing. Udrželovi. Jak jsme se později dozvěděli, starý pán řekl: "Co tu dělají ti kluci? Zítra je tu nechci vidět. Sem musí přijít starší zkušení dělníci, kteří už něco umí a při práci myslí. Ti mladí se to teprve musí naučit." Jeho příkaz byl samozřejmě okamžitě splněn. My mladí jsme se vrátili nazpět na svá místa do původních dílen, já jsem se vrátil do gumárenské školy. Když jsem však ráno přišel za svojí mistrovou, neposlala mne zpátky do dílny, ale řekla mi: "Vy máte čtyři třídy měšťanky, učil jste se dobře. Vás si vybral pan mzdový účetní. Běžte do kanceláře správce a hlaste se u něj. Budete mu pomáhat." Účetní mne posadil ke stolu a začal mi vysvětlovat, co bych měl dělat. Za necelé dvě hodiny zazvonil telefon a po ukončení hovoru mi účetní řekl: "Ze zaučování nic nebude. Máte se vrátit do dílny, kde jste byl včera a hlaste se u pana ředitele Hozy."

Vrátil jsem se do dílny a pan ředitel Hoza mi řekl: "Sundejte si kabát, vyhrňte si rukávy a začněte pracovat." Od ostatních starších spolupracovníků jsem se dozvěděl, že moji poslední práci – kontrolu kvality vyrobených duší na běžícím pásu – starší dělník dělal nezodpovědně. Do krabic na expedici dával dřevěné duše, které nedržely vzduch a měly být vyraženy. Jeho z této práce stáhl a poslal pro mne, abych já dělal kontrolu duší, i když jsem byl nejmladší. Tuto práci jsem dělal více než rok, po celou dobu, co byl ing. Udržel vedoucím dílny.

V továrně platila zásada, že když byla dílna zisková, pracovníci na důležitých úsecích výroby dílny mají podíl na zisku. Výši odměn určoval vedoucí pan Hoza s dalšími nadřízenými. Když se poprvé oznamovaly výsledky dílny, kde pracovalo asi 30 lidí a jména šesti, kdo získali odměnu, já jsem mezi nimi nebyl, i když jsem dělal zodpovědnou práci. Nevím, kde jsem tenkrát vzal odvahu a zeptal se ing. Udržela, proč jsem nezískal i já odměnu, když dělám tak odpovědnou práci. Když o tom dnes přemýšlím, moje otázka byla nezdvořilá. Když se však vyhlašovaly výsledky a odměny příští týden, pak jsem již byl zařazen mezi odměněné a dostal jsem mzdu o 120 korun vyšší, tedy 360 korun za týden. Byl jsem jediným tak mladým mužem s tak vysokým příjmem. Vyvolalo to dohady a diskuse na ubytovně i mezi dělníky. Později jsem i v tom spatřil Boží vedení a záměr.

Abych dokreslil obraz tehdejších poměrů, uvedu ještě různé výdaje každého ubytovaného mladého muže. Za jídlo se platilo denně 10 korun (snídaně za 2,50, oběd stál 4,50 a večeře 3,80). Museli jsme si na ubytovně zakoupit stravenky. Za ubytování na 20ti lůžkovém pokoji jsem týdně zaplatil 8 korun, na čistící potřeby jsem si nechal 12 korun a na útratu mi zbývalo 10 korun na týden. Museli jsme si vést knihu příjmů a výdajů, kterou jsme vyplňovali a záznamy jsme spolu s hotovými penězi nechávali schválit vychovateli. Pokud jsem potřeboval peníze na mimořádné vydání, musel jsem je zdůvodnit vychovateli a nechat si jím předem schválit. Takto jsem si během prvního roku ve výzkumné dílně vydělal týdně 360 korun a po odečtu 100 korun vydání mi zůstalo 260 korun. Během tohoto roku jsem si ušetřil potřebných 10 000 korun a navíc jsem mohl splatit i 3 000 korun dluhu své sestře.

V roce 1932 byla ve Zlíně otevřena pobočka Obchodní školy v Uherském Hradišti s výhledem, že budou otevřeny i další maturitní ročníky. Za každou cenu jsem chtěl studovat (což jsem po smrti svých rodičů z finančních důvodů nemohl). Naskytla se mi tak jedinečná příležitost, abych při zaměstnání mohl získat maturitní vysvědčení. Plně jsem se na tento cíl soustředil. Proto jsem další dva roky, jak to bylo v Baťových závodech běžné, pracoval jako dělník v oddělení údržby obuvnických strojů a později v nově zřízené punčochárně. Ve škole, kde nás bylo 80 studentů, jsem byl mezi deseti nejlepším. Jak jsem se dozvěděl později, vybral nás pan Dominik Čipera, abychom získali praxi v centrální účtárně, kterou vedl pan Tuša. Jejich záměrem bylo, aby v účtárně získali vzdělání mladí muži s obchodním vzděláním. Vedoucí továrny si takto chtěli vychovat budoucí vrchní účetní i pro další filiálky a dokonce i pro zahraniční

pobočky.

4) Dominik Čipera byl prokuristou firmy Baťa, ve skutečnosti byl druhou nejdůležitější osobou po starém panu Baťovi. Povíдалo se, že se zaučoval v Americe ve Fordových závodech a později systém řízení a organizaci převedl do Baťových závodů.

Z celkového množství studentů vybrali čtyři absolventy obchodní školy, Petra Maradu, Josef Mlčáka, Jaroslava Višenku a Karla Zaorala. V účtárně, kde se provádělo knihovnění celé firmy, jsme měli k dispozici knihovací stroje firmy Elliot & Fischer, které nejlépe vyhovovaly Baťovu systému. Každý jsme byli přiřazeni k jedné účetní, které měly za úkol nás naučit nás pracovat s tímto zařízením. Vzpomínám si, že zapracování na tomto stroji tenkrát trvalo kolem jednoho roku. Později, kdy vypukla velká nezaměstnanost, se dost často objevovaly inzeráty, ve kterých zaměstnavatelé hledali zaměstnání "knihovače na stroji Elliot & Fischer za slušnou mzdu. Já jsem měl tu smůlu, že mě zaškolovala starší slečna, která byla sice výbornou knihovačkou, ale zpracovávala velkou část podkladů, a proto musela často pracovat přes čas. Kromě toho bylo nepříjemné, že byla svobodná a snažila se mezi personálem najít mládence, hodně pracovního času strávila hovorem a práci musela dohánět až po pracovní době. Někdy pracovala dokonce do 24 hodin, nikdy však neskončila v 17 hodin, kdy končila pracovní směna. Znamenalo to navíc, že jsem vedle ní musel sedět a čekat, až se uvolní stroj, abych se na něm mohl učit psát.

Během prázdnin mi nevadilo, že jsem zůstával v práci déle. Připravoval jsem se na další studium KOŠ(kurz pro absolventy Obchodní školy), který byl nadstavbovým studiem pro absolventy OŠ, což byl jakýsi mezistupeň pro další pokračování studia na obchodní škole. Měl jsem obavy z toho, že pokud budu muset často pracovat v účtárně přes čas, nebudu moci kurz navštěvovat, protože trval od 17.30 do 21.30. Požádal jsem proto vedoucího účtárny pana Tuču, abych se mohl vrátit zpět do některé dílny, kde se nepracovalo přes čas. Vymluvil jsem se na to, že práce na stroji Elliot & Fischer je jednotvárná, u které se nemusí přemýšlet. O hlavních důvodech, které mne k touto kroku vedly, jsem však pomlčel. Pan Tuša mi řekl, že o tom musí rozhodnout prokurista pan Čipera, protože on si do účtárny vybral čtyři čerstvé absolventy obchodní školy. Asi za týden mi pan Tuša oznámil, že máme jít do kanceláře pana Čipery k pohovoru. Kromě pana Tuši a Čipery byla v kanceláři referentka paní Rektoříková, která byla zástupkyně vedoucího účtárny, které jsme říkali "šedá eminence". Asi dvouhodinový rozhovor se týkal mé dosavadní práce ve firmě, mého výdělků, mého života, výchovy v sirotčinci a později u sestry. Nevím, kde se tenkrát ve mně našlo tolik odvahy, abych klidně odpovídal na všechny otázky, které vyznívaly v tom směru, jako bych byl rozmazlený a nechtělo se mi dělat. To jsem naprosto odmítal. Už se zdálo, že všechno bude v pořádku, když slečna Kectoříková namítla: "Nechcete, pane Zaoral pouze vystudovat obchodní akademii a potom od firmy odejít?" Na to jsem nedokázal odpovědět. Pan Čipera na to řekl: "Pane Zaorale, už starý pán Tomáš Baťa si přál, aby každý absolvent po ukončení školy šel na zkušenou mimo podnik Baťa a prokázal, že je schopný pracovat kdekoliv. Už jsme to zkusili se dvěma, ale nedopadlo to dobře. Jeden má velké manko v obchodě, který vede a na druhého bylo podána soudní žaloba. Nevím, jak to dopadne s vámi, jestli nebudete potřebovat podporu v nezaměstnanosti." Pak něco napsal do mého osobního záznamu, byla mi vyplacena týdenní mzda a byl jsem na hodinu propuštěn ze zaměstnání. V této době byla v celé republice vysoká nezaměstnanost, můj bratr byl také bez práce. V účtárně jsem měl fixní mzdový základ 350 korun, který se všemi odměnami a příplatky dělal 620 korun týdně. Propuštění ze zaměstnání pro mne bylo velkým životním zlomem, ale už jsem si věřil. Z naivního a zakřiknutého sirotka se díky tříletému vzdělání a zaměstnání ve Zlíně stal nebojácný a odvážný mladý muž, který si důvěřoval. Stal jsem se v pravém slova smyslu odchovancem Tomáše Bati, i když jsem nebyl ještě dostatečně vyžrálý.

5) Stál jsem před hrozbou nezaměstnanosti a v uších mi zněla slova pana Čipery o podpoře v nezaměstnanosti. Zároveň jsem si uvědomoval, že do večerního studia obchodní školy jsou přijati jen ti, kdo přes den pracují, začal jsem hned hledat nové zaměstnání. V pátek jsem byl propuštěn a v pondělí jsem již hledal nové místo. Jsem přesvědčen, že mi Bůh pomohl a já jsem ještě týž den získal místo u firmy Meta Červenka, kde se vyrábělo kožené zboží. Byl jsem přijat jako dělník voluntér s platem 100 korun týdně. Byl to velký mzdový skok, ale pro mne bylo důležité, že jsem mohl studovat ve zlínské pobočce obchodní školy v Uherském Hradišti. Ředitelem školy byl prof. Ráček, který byl zároveň i ředitelem denní obchodní akademie v Uherském Hradišti. Tuto školu vystudoval i Tomáš Baťa junior, jak o tom píše ve své knize. Pracoval jsem u této firmy dva a půl roku. Když jsem se po roce pokusil získat zaměstnání znovu ve firmě Baťa, bylo mi řečeno, že pro mne nemají místo. Od svého známého jsem se dozvěděl, že pokud budu ve Zlíně pracovat u některé konkurenční firmy, nebudu mít možnost se vrátit k Baťovi, protože firmy uzavřely dohodu, že si nebudou vzájemně přetahovat pracovníky. Proto jsem požádal pana Červinku, aby mne půl roku před maturitami propustili. Půl roku před prvními maturitami bylo nutné chodit do školy během dne a ne večer. Během těchto tří let jsem zchladnul a chtěl jsem jít znovu pracovat k Baťovi. Mzdy byly nejvyšší a byla tam i možnost dosáhnout lepší pracovní zařazení a jistota práce než kdekoliv v celé republice. Při maturitách jsem byl klasifikován jako jeden z nejlepších studentů. Byl jsem dobrý zejména v matematice a obchodních naukách. Písemnou práci z účetnictví, ve které jsem vypracoval účetnictví celého podniku včetně závěrečné bilance, jsem měl podle prof. Ráčka nejlepší ze všech. Z původních 80 studentů, kteří začali studium, nás k maturitám zůstalo pouze deset. Není možné v krátkosti vypsát všechny překážky a problémy, které jsem během studijních let musel překonávat. Prof. Ráček mi dělal problémy při vstupu do 3. ročníku a občas mne neklasifikoval spravedlivě. Po maturitě se mi za své jednání omluvil, byl to jeho reakce na to, že jsem nechtěl pracovat v účtárně. Nemohl jsem později bydlet u sestry a musel jsem si najít podnájem za neúměrně vysoké nájemné. Naučil jsem se být na sebe tvrdý a bojovat o své místo pod sluncem.

6) Po maturitě jsem se sám nehlásil o práci v Baťově firmě. Před maturitou mne ve škole navštívil náborový referent z exportního oddělení firmy Baťa a nabídl mi, jestli bych po maturitě nastoupil jako pracovník do exportního oddělení pro oblast Ameriky. Samozřejmě, že jsem nabídku přijal a hned po maturitě jsem se hlásil v osobním oddělení firmy Baťa s tím, že bych měl být přijat do exportního oddělení. Přišel za mnou osobní referent s kartou, na které byly dřívější poznámky prokuristy Čipery před mým propuštěním a zároveň na ní byla poznámka personálního referenta, že mne chce přijmout do exportního oddělení. Na kartě stálo: "Propustit! Může být přijat jen v případě, když prokáže, že pracoval u jiné firmy nejméně jeden rok." A u návrhu k přijetí byla poznámka s podpisem pana Čipery: "Ne! Přijmout jedině k té práci, od které utekl!"

Byl jsem velice překvapen, ale byl jsem i mnohem zkušenější. Nastoupil jsem znovu do účtárny ke knihováně. Umíte si jistě představit i reakce pracovníků v účtárně a její vedoucí paní Švestkové. Vrchním vedoucím účtárny už nebyl pan Tuša, ale pan Stanislav Křeček. Nijak příznivě mne mezi sebe nepřijali, ale já jsem zatnul zuby a rychle jsem se do knihovány zapracoval. V té době se firma Baťa již připravovala na zábor Němců a rozdělila se na několik společností se samostatným účetnictvím. Já jsem zůstal v gumárnách, které dostaly název Darina a.s. Zlín. Po celou dobu války jsem pracoval jako účetní této firmy a protože si sama dělala i uzávěrky, získal jsem zkušenosti i v této oblasti účetnictví. Dělalí jsme týdenní uzávěrky a i když mne nikdo speciálně nezaučoval a nic mi nevysvětloval, pochopil jsem, jak na sebe navazují

uzávěrky jednotlivých dílen a středisek až celého podniku. Dnes se tomu říká vazba mezi účtováním syntetických účtů, (prvotní záznamy) až po účtování analytických účtů (druhotné záznamy).

Tyto znalosti měli ve Zlíně pouze pan Tuša a pan Křeček, slečna Kektoříková a účetní pro zahraničí, pan Muchna a pak my čtyři – pan Višenka, který se stal vrchním účetním Fatry Napajedla, pan Nerada v Technoplastu Chropyně a pan Mlčák, který se stal vrchním účetním v Batizovcích na Slovensku. Oni to už dělali asi 4 roky, já jsem teprve začínal, protože jsem dal přednost studiu na Obchodní akademii. Ve Zlíně bylo dost dobrých účetních jednotlivých skupin, ale pokud nepracovali v ústředí, nemohli do celého systému Baťa vniknout.

V účtárně jsem pracoval jako knihovač asi dva roky. Protože se během války začaly ve větší míře vyrábět dřeváky a rozšiřovalo se nákupní oddělení dřeva, byl jsem jmenován skupinovým účetním pro nákup dřeva. Na konci války již dřevo bylo mým koníčkem. Musel jsem v praxi rozeznat různé druhy dřeva v kmenech i ve formě řeziva. Stal jsem se zároveň mistrem dílny, ve které se vyráběly dřevěné podešve na vojenská bagančata. Hned zpočátku při prvních návštěvách jsem ve skladu zjistil manko, dřeva v něm bylo podstatně méně než v účetní evidenci. Jelikož rozdíl činil více než 2 miliony korun a jednalo se o vojenský materiál, hrozilo nám obvinění ze sabotáže. Rychlým jednáním jsem tomu zabránil a když přišla kontrola, manko nezjistila. Během dalšího roku se hospodařením celými kmeny ve skladě podařilo manko odstranit. Vedoucí skupiny pan Suchý mi vyjádřil uznání a obdiv svými slovy i finančním ohodnocením. Měl jsem nejvyšší plat v celém nákupním oddělení skupiny.

7) Asi měsíc před velikonočními ročními 1938 – v říjnu jsem měl nastoupit vojenskou službu, - jsem šel se svým kamarádem poprvé na oběd do soukromí. V této době začali pro lidi vařit soukromníci. Nevím ani jak se to stalo, možná že v restauracích vařili špatně stejně jako v Obchodním domě Baťa. Kamarád Josef Morávek mne přihlásil na obědy do soukromí v rodině, která se jmenovala Daičarovi. Když jsem přišel na oběd, setkal jsem se tam se slečnou Andělou Frankovou, která s Morávkem chodila. Anděla se mi zalíbila a na první pohled jsem se do ní zamiloval. Byl jsem ovšem před děvčaty velice nesmělý, a proto jsem si netroufal ji oslovit. Ona navhla, abychom udělali určitý čtyřlístek – byla tam ještě se svojí kamarádkou, kterou mi chtěla namluvit. Já jsem se však díval pouze na ni. Jednou jsme jeli na výlet do Luhačovic, tancovali jsme spolu, a přesto, že jsme se znali teprve čtrnáct dnů, vyznal jsem jí při tanci lásku. Byla to romantická láska a myslím si, že nebyla zabarvená sexem nejméně tři čtvrtě roku. Naplno jsem se k ní upnul, viděl jsem jen ji a jiných dívek jsem si nevšímal. Nebudu zde rozvádět detaily, byla to láska, kterou nezažije každý člověk. I tuto etapu života a náš vztah jsem bral jako Boží dar a беру ho tak dodnes, když slavíme diamantovou svatbu. Neměli jsme to v životě snadné, ale společně jsme překonali všechny problémy. Máme dvě děti, čtyři vnuky, se všemi jsme spokojeni a máme se rádi i v našem pozdním stáří.

Počátkem roku 1945 bylo jasné, že válka se blíží ke konci a že rozhodující roli při osvobození Československa bude mít Sovětský svaz. O Sovětském svazu se toho moc nevědělo. Měli jsme to štěstí, že manželka byla kamarádkou paní Cvachovcové, manželkou tajemníka ředitele firmy Baťa akciová společnost, Jana Bati. Manželé Cvachovcovi byli z velmi dobrých bohatých rodin a v mládí byli členy komunistické strany. Už dříve nás informovali o tom, jak se žije v Sovětském svazu a podle jejich informací to nebylo tak zlé. O Sovětském svazu nás informovaly i noviny a rozhlas. 2. května 1945 se přes Zlín převalila válečná fronta. Proběhlo to velice rychle. Asi kolem deseti hodin dopoledne kolem našeho domku prošli němečtí vojáci a za hodinu už jsme slyšeli hlasy vojáků Rudé armády a ono pověstné "Davaj časy." Tu a tam se ozval

ojedinělý výstřel z pušky nebo samopalů a to bylo všechno. Protože však Zlín leží v kotlině, večer začaly přestřelky mezi armádami a lidé, kteří již oslavovali osvobození, museli rychle do krytů. Roznesla se zpráva, že Němci se vrátili do města, to by bylo velice špatné. Nebyla to pravda. Ráno jsme se dozvěděli, že partyzáni obsadili závod a zavraždili několik vedoucích osob jako kolaboranty. Uvězněn byl i Dominik Čiper, prokurista firmy Baťa a.s. Chovali se k nim hrubě, lidé na ně plivali a nadávali jim do zrádců. Někteří byli zadrženi několik dnů, ale jiní zůstali ve vazbě až dva měsíce než dokázali svoji nevinu.

Bylo ustaveno nové vedení města, tzv. revoluční výbor, ve kterém měli hlavní slovo komunisté. Ti také ustanovili nové vedení podniku nazývanou Národní správa. V jejím čele stál bývalý vedoucí knihkupectví firmy Baťa, komunista JUDr. Holý. Byl to docela bezvýznamný člověk, který se během války živil tím, že načerno prodával různé knihy jako Dějiny národa českého za přemrštěnou cenu. Můj bratr Josef u něj pracoval jako prodáváč a dobře ho znal. Kromě něho jako vedoucího národního správce bylo jmenováno dalších pět správců, kteří měli různé kompetence. Mezi nimi byl i Dr. Tichý, o kterém se ještě zmíním.

Protože dřeváky se přestaly vyrábět, moje dílna na podešve byla zrušena. Během války jsem se osvědčil a naučil jsem se pracovat s dřevem, byl jsem novým vedením jmenován jako správce pily ve Štěchovicích. Ta byla soukromým majetkem prokuristy firmy Baťa, pana Dominika Čepery. Nevěděl jsem, kdo mne za správce pily navrhl, ale bylo to proto, že jsem byl mladý a ve dřevařině jsem se dobře vyznal. Odjel jsem do pražské kanceláře firmy Baťa ve Washingtonově ulici a hlásil jsem se u vedoucího inženýra. Tam jsem se však dozvěděl, že za vedoucího pily byl jmenován jiný člověk, aniž by byl majitel, pak Čipera, požádán o souhlas. Byla to tenkrát docela běžná praxe, protože pan Čipera byl prohlášen za kolaboranta a revoluční výbor pilu prostě zabral. Z tohoto důvodu jsem do Štěchovic ani nejel a v pražské kanceláři jsem se náhodou setkal s jedním z pěti ustanovených správců ing. Svitavským. On byl jmenován národním správcem pro hospodářskou oblast znárodněného podniku Süddeutsche Treibstoffwerke v Záluží u Mostu. Přemluvil mne, abych šel budovat pohraničí a pracoval v tomto znárodněném podniku jako nákupčí dřeva. Podnik byl vybombardovaný a k jeho obnově bylo potřeba dřeva. Líbil jsem se mu, slíbil jsem mu, že půjdu, ale že mi umožní dělat vrchního účetního podniku. Telefonicky jsem se domluvil s manželkou a odjel jsem do Litvínova a Záluží u Mostu. Jakmile jsem dostal příslušná pověření od ing. Svitavského, dostal jsem služební auto s řidičem a objížděl jsem různé pily v Krušných horách a kolem Děčína. Na všech pilách už většinou byli dosazeni národní správci, se kterými jsem sjednával dodávky řeziva a kulatiny do našeho nově pojmenovaného podniku Československá továrna na motorová paliva Záluží u Mostu. Pily jsem objížděl asi 14 dnů a uzavřené smlouvy na dodávky dřeva jsem předal ing. Svitavskému. Po návratu z této cesty jsem se od inženýra Svitavského dozvěděl, že generálním ředitelem továrny na benzín vyráběný z hnědého uhlí byl jmenován dr. Tichý, který má přejít od firmy Baťa. Byl to chemik. Jeho první rozhodnutí bylo, že do nového závodu zavede systém z firmy Baťa, který s ohledem na nenávisť komunistů vůči jménu Baťa začal nazývat "systém socialistického podnikového hospodářství", se zkratkou SPH. Nový název vymyslel Bohumil Partyk, který učil na Baťově akademii obor zahraniční obchod. Tohoto muže jsem velmi dobře znal. Během války měl možnost poznat různé způsoby účetnictví a později je popsal v odborné literatuře.

Současně mne ing. Svitavský pověřil, abych připravil prostředí pro vedoucího účetního, kterého chtěl dr. Tichý získat ve Zlíně. Já jsem měl dělat jeho zástupce. Se sobě vlastní vervou jsem se dal do práce, navrhl jsem jak by se mělo postupovat a odjel jsem do Zlína, abych všechno konzultoval s dr. Tichým. Dr. Tichý můj návrh odsouhlasil.

Dohodli jsme se rámcově na tom, že si ve Zlíně získám od firmy Baťa na jeden rok asi 10 mladých provozních účetní, pro každou oblast jednoho (stavební činnost, strojírna, elektrárny atd.). Rok zůstanou zaměstnanci firmy Baťa a až se zaškolí, rozhodnou se sami, jestli se vrátí do Zlína nebo zůstanou v Záluží. Pro každého z nich bylo nutné sehnat byt. Zároveň jsem si v Záluží vybral deset mladých mužů různých oborů a vzal jsem je na měsíční stáž do Zlína. Mezitím dojížděli do Záluží další odborníci ze Zlína, kteří byli adepty na místo vrchního účetního. Zůstali v Záluží vždy několik dnů, ale nikdo nechtěl v podniku zůstat a převzít tuto funkci.

Postupně jsem vypracoval další plán reorganizace s výhledem, že změny budou provedeny na začátku roku 1946. Ani já jsem se zatím nechtěl stěhovat ze Zlína, téměř celý rok jsem bydlel na ubytovně sám bez rodiny. Svobodárny byly provizorním bydlením bez řádného sociálního zařízení, původně to byly lágry pro zajatce. Jelikož se zatím nenašel žádný člověk na místo vedoucího účetního a konec roku 1945 se blížil, při jedné poradě jsem se dr. Tichému nabídl, že převezmu tuto funkci s tím, že dodržím termín najetí organizace od začátku roku 1946. Dr. Tichý s tím souhlasil. Bylo mi 29 roků a podnik včetně dodavatelských firem měl asi 20 000 zaměstnanců. Závod po bombardování teprve rozjížděl výrobu a dosud byl řízen starým německým způsobem Hermann Göring Werka, který byl velmi složitý a neefektivní. Moje rozhodnutí bylo velmi riskantní i z jiného důvodu: v podniku se kradlo ve velkém, nejrozumnější materiál a celé cisterny benzínu. Jako jedno z prvních opatření jsem zavedl, aby na každé bráně stáli kromě sovětských vojáků i naši účetní a zabránili odvozu kradeného materiálu. Podařilo se snížit rozsah krádeží, ale já jsem se stal neoblíbeným člověkem proti němuž se vedlo hodně útoků.

Tento podnik, válečná kořist Rudé armády, byl skutečně velký a rozsáhlý. Šlo o komplex asi 100 budov v obrovském areálu, který se táhne v délce asi 3 kilometrů od kraje města Most přes obec Záluží až k okraji města Horní Litvínov. Areál tvoří lichoběžník s železnicí na jedné straně. Jednotlivé strany tohoto lichoběžníku byly dlouhé asi 3 a půl a 2 a půl kilometru. Areál byl oplocený a chráněný ostnatými dráty a měl dvě vstupní brány, jedna těsně u obce Záluží a druhá na protilehlé straně. Třetí vjezd byl pro nákladní auta a pro vlaky. Celková rozloha komplexu byla srovnatelná s plzeňskými závody Škoda, případně s areálem firmy Baťa ve Zlíně. V červenci roku 1945, kdy jsem do závodu přišel, v něm pracovalo asi 20 000 zaměstnanců včetně cizích firem, které se podílely na jeho rekonstrukci. Z nich asi polovinu tvořili říšští Němci, váleční zajatci na nucených pracích. Na obnově se podílely firmy jako Průmstav, Pozemní stavby, Konstruktiva, Mannesman, Elektrozávody a další.

Hlavní pracovní náplní byla chemická výroba benzínu z hnědého uhlí, která probíhala ve velkém komplexu továrních hal a budov. Uhlí, přivážené přímo z povrchových dolů, se postupně drtilo a třídilo až na karbonizační velikost cca od 1-5 cm průměru. Plnilo se do karbonizačních pecí, kde se pod tlakem spalovalo za současného dodávání kyslíku, vodíku a dalších ingredientů. Konečným produktem této fáze výroby byla řada druhů dehtů. Dál produkty procházely dalšími fázemi výroby, hydrogenizací a destilací, ve kterých se dehty měnily na různé druhy benzínů a vedlejší produkty. Kromě těchto hlavních produktů se v dalších velkých provozech vyráběl plyn a elektřina. Mimo těchto provozů zde byl komplex dílen údržby, strojírenské dílny, stavební údržbářské provozy a probíhala i rekonstrukce a výstavba nových provozů závodu. Podnik měl i vlastní projekční kancelář Chemoprojekt. K podniku patřila i řada pomocných provozů jako byla závodní kuchyně, doprava, krejčovna a další. K závodu patřila celá čtvrť domků v Horním Litvínově, kde bydleli dělníci v nájmu. Bylo nutné se starat o jejich údržbu a vybírat nájemné. I v okolních městech měl závod řadu vilek a domků a musel se starat i o tyto objekty. Navíc zde byla velká ubytovací zařízení. Koncem roku 1944 a začátkem roku 1945 byl závod těžce bombardován a v době mého

příchodu se výroba teprve začala rozjíždět.

Z hlediska politického závod ve skutečnosti ovládali komunisté. Všichni vedoucí byli jmenováno komunisty. Navenek všechna jednání vedl inženýr Svitavský a byl komunistou, výrobu řídil ing. Sova, který byl sociálním demokratem, elektrárnu a plynárnu vedl ing. Hnilička, komunista, výstavba spadala pod ing. Felbera, komunisty a čekalo se, že generálním ředitelem bude chemik ing. Tichý, který byl současně jedním z jmenovaných správců firmy Baťa a.s. Zlín. Každý z národních správců se snažil ve svém útvaru prosadit systém, na který byl z původní firmy zvyklý. Ing. Sova ze Škody Plzeň chtěl prosadit systém Škoda, Felber jako bývalý zaměstnanec Armabetonu prosazoval jejich systém a další prosazovali další systémy.

Kromě nejvyšších vedoucích zde byla celá garnitura "Čechů" – bývalých zaměstnanců podniku STW, kteří zde pracovali jako totálně nasazení a při obsazení závodu Rudou armádou a po příchodu Revolučních gard zde zůstali, vytvořili v závodě Revoluční výbor a obsadili další mnohá vedoucí místa. Vypadalo to tak, že každý německý inženýr dostal jako svou "ochranku" Čecha, který si dělal nárok se zapracovat na jeho místo, ale i získat jeho plat a případně i jeho byt. Předsedou nově vzniklého Revolučního národního výboru byl komunista "soudruh" Smutný, který za pasem nosil celý den revolver a byl u všech porad a akcí, při kterých se cokoliv rozhodovalo. Uznávali ho všichni "národní správci" jednotlivých provozů. Tato skupina lidí se nazývala skupinou "99" – každý z nich byl jedním z těch, kdo od Němců převzali závod. Dělali si vždy velké zásluhy za toto "osvobození" a byli to vesměs komunisté. Zmiňuji se o nich proto, že tito lidé dělali všem "baťovákům" včetně mne velké problémy.

Nás, kteří jsme přišli "od Bati" v tomto závodě pracovalo asi padesát. I my jsme měli v závodě mimořádné postavení. Asi 15 z nás, které jsem pro práci v závodě získal já, byli mladší lidé asi do třiceti let a byli jsme vesměs účetní z provozu nebo kalkulanti. Zbývajících 35 baťováků byli techničtí pracovníci, kteří které ve Zlíně získal dr. Tichý či personální ředitel Salava. Tito lidé byli asi o deset let starší než my. Byli obeznámeni pouze s omezenou výsečí systému Baťa jako byly mzdy, prodej a nákup mezi středisky apod. Tyto činnosti pak na svých úsecích tvrdě prosazovali, čímž si proti sobě postavili většinu komunistických pracovníků ze "skupiny 99". Jejich nedostatkem při prosazování systému Baťa přitom bylo zejména to, že příliš prosazovali výrobu bot a nedokázali se přizpůsobit chemické výrobě, při které nebylo vždy možné prosazovat úkolovou mzdu, ale bylo vhodnější zavést mzdu hodinovou. Já jsem však věděl, že pro uskutečnění reorganizace potřebujeme získat i většinu mladých lidí z této skupiny a proto jsem se snažil proti komunistům tolik neangažovat. V konečné fázi to však přesto nebylo nic platné a únoru 1948 jsme to prostě odnesli všichni. Naopak jsme na tom byli hůř, protože jsme systém Baťa, jak dále uvádím, v podniku v plné míře prosadili a zavedli včetně vyplácení účasti pracovníků na zisku.

Čtvrtou skupinou, která se v té době podílela na řízení, bylo vlastní německé osazenstvo, soustředěné postupně do dvou skupin: do administrativy, hlavně účetnictví (které vedl ing. Cohnen – vrchní účetní, vedoucí provozní účtárny a bilance) a dále do oblasti měření a regulace, zastávali místa techniků, protože závod běžel v režimu nepřetržitého provozu a jeho výsledky bylo možné zjistit pomocí dobře vypracovaných bilancí jednotlivých provozů. Jméno německého vedoucího jsem už zapomněl a jeho českým protějškem byl ing. Hejný. Tato skupina byla mimořádně důležitá. Byli to vesměs vysokoškolsky vzdělaní lidé, Češi, kteří se rychle seznámili různé způsoby RM a prakticky jako jediní navázali nepřerušeně na dřívější kvalitu výroby. Po škodách způsobených bombardováním se snažili nejdříve opravit měřící přístroje. Co se týče účetní oblasti, i když byl Ing. Cohnen skutečným odborníkem, nedařilo se mu běžně zpracovávat ani finanční bilanci ani celkový provoz účetnictví. Výsledky hospodaření zpracovávané s několikaletým zpožděním nebylo možné použít k řízení závodu.

Na konci války byl na závod skutečně žalostný pohled. V průběhu války byl celý závod několikrát bombardován. Provozy byly protkány hlavními silnicemi, které byly dlážděny "kočičími hlavami". Po bombardování byla většina těžce poškozených cest opravena jen provizorně. Stejně poškozeny byly i mosty a podzemní a povrchové rozvodové kanály a potrubí pro distribuci vody, plynu a výrobků. Občas bylo vidět jen torza sloupů, podpírajících dříve rozvody. Zvlášť když hodně pršelo, skýtal závod neutěšený pohled. Ten dokázal odradit velkou část uchazečů o zaměstnání, kteří přijeli k bráně závodu. Podívali se na závod přes plot pokrytý ostnatým drátem a prostě odešli.

Uchazeči o zaměstnání museli navštívit personální oddělení, které sídlilo v přízemní dřevěné budově před bránou. Všechny informace o druhu práce a mzdových podmínkách bylo možné získat aniž uchazeč vešel do závodu. Téměř všichni národní správci měli své kanceláře v rekonstruované budově v 2. a 3. poschodí. Nákupní, prodejní oddělení stejně jako odbor zahraničního obchodu se nacházely v provizorní budově uvnitř závodu. Dříve v této budově byly laboratoře. Všechny ostatní budovy byly po bombardování opraveny jen provizorně, často z nich trčely polorozbořené zdi a mezi troskami často nebyla jediná místnost, do které by při dešti nezatékalo. Národní správce pro výstavbu, Ing. Falber, měl kanceláře v bytě, který nebyl zasažen bombami a národní správce pro elektrárnu měl kanceláře v samotné elektrárně, která byla zasažena bombami. Vedení dopravy mělo kanceláře v polorozbořeném objektu u železničního vjezdu do závodu. Když dnes uvažuji, proč jsem v tomto závodě zůstal, bylo to pravděpodobně tím, že jsem poprvé přijel autem s ing. Svitavským a jeli jsme pouze do Horního Litvínova, kde byla účtárna umístěna v Měšťanské škole. Dominantu závodu tvořily tři elektrárenské komíny, a jak jsem zjistil později, z toho vycházel lidový název podniku "bordel u tří komínů".

Jak jsem se již zmínil závod potřeboval pro svoji obnovu nejdříve zajistit dřevo a kulatinu. V účtárně ve škole jsem se setkal s některými zaměstnanci závodu a byl jsem jim i dosavadnímu vedoucímu ing. Kohenovi a jeho českému protějšku panu Koubcovi představen jako budoucí vrchní účetní. Odjel jsem služebním autem na 14denní obchodní cestu zajišťovat nákup dřeva. Mezitím český zástupce pan Koubec proti mně organizoval kampaň, takže po návratu zpět se většina osazenstva účtárny stavěla proti mně. Největší nepřátelství kromě něj projevoval vedoucí provozní účtárny pan Kozák. Až do příchodu generálního národního správce dr. Tichého se mnou nespolupracoval žádný z těchto lidí při přípravě organizačních změn. Proto jsem v první řadě spolupracoval s ing. Pantoflíčkem, který byl ředitelem chemického provozu. Častokrát jsme až do noci diskutovali a on mi vysvětloval schéma výroby a já jsem zajišťoval úseky výroby, kde bylo možné vytvořit samostatné středisko, ve kterém by bylo možné sledovat vstupy a výstupy. Takové rozčlenění bylo základem pro vytvoření samostatných hospodářských a účetních jednotek. Současně navrhl, aby jednotlivé jednotky byly očíslovány jako jednotlivé provozy u firmy Baťa. Podařilo se nám vytvořit tato střediska, přidělit jim provozní účetní a jejich zástupce, kterými zpravidla byli původní zaměstnanci z doby války. Vedoucími skupinovými provozními účetními byli dřívější zaměstnanci firmy Baťa ze Zlína, které jsem přivedl. Nejdříve jsme je ubytovali v dřevěných barácích bývalého zajateckého tábora a později po odsunu Němců získali jejich byty.

Byla vytvořena cca 20-ti členná skupina tvořená na půl baťováký na půl pracovníky nasazenými do závodu původně na nucené práce. Současně byli Ing. Pantoflíčkem jmenováni pro tato hospodářská střediska techničtí vedoucí a příslušné osazenstvo pro vlastní technickou a chemickou výrobu. Rovněž ostatní provozy (elektrárna, plynárna strojírny, kyslíkárna) byli ve spolupráci s ostatními národní u správci rozděleny do samostatně hospodařících jednotek – středisek.

Z takto vypracovaného plánu středisek byl vypracován organizační plán a pro

každé středisko stanoveny jeho povinnosti a oprávnění, včetně pracovního řádu (náplně práce a stanovení práv a povinností pro jednotlivé funkce). Na těchto pracích měli účast jednak všichni provozní účetní a jejich zástupci a dále i techničtí pracovníci. Byly stanoveny konkrétní úkoly pro jednotlivé osoby včetně stanovení termínu pro dokončení dílčích úkolů. Spolu s několika dalšími pracovníky jsme vypracovali celkový plán se všemi dílčími úkoly a termíny jejich ukončení jako komplexní plán přípravy na změnu organizace s pevně stanoveným termínem najetí dnem 1.1. 1946. Tento plán byl generálním správcem definitivně schválen cca září 1945, jako vrchní účetní jsem pak byl potvrzen jeho realizátorem.

Součástí těchto prací byla i celková inventarizace majetku provedená koncem roku 1945. Byly do ní zahrnuty i zásoby surovin, materiálu, polotovarů i hotových výrobků, drobného a krátkodobého pomocného materiálu a nábytku, všechny základní prostředky a nemovitosti. Připravený soupis se pak oceňoval a zpracovával celé dva roky. Mezitím jsem celou skupinu účetních odvezl do Zlína k zapracování a doplnění různých směrnic a předpisů. Pohyboval jsem se mezi Zlínem a Zálužím, průběžně jsem informoval generálního ředitele Tichého a celé vedení o průběhu příprav. Další spolupracovníci zajišťovaly všechny nutné nové doklady, formuláře a tiskopisy.

Po měsíčním praxi celé účetní skupiny a jejím návratu zpět do závodu, byla provedena důkladná kontrola všech úkolů a termínů jejich plnění, došlo k upřesnění a doplnění úkolů. Na měsíce říjen a listopad byl stanoven zkušební provoz. Administrativa závodu byla prováděna ještě na původních německých a zároveň na nových českých formulářích. Po měsíci zkoušek na začátku prosince 1945 bylo rozhodnuto, že termíny účetních uzávěrek nebudou týdenní jako v Baťových závodech, ale 14denní. Zdálo se, že všechny problémy jsou vyřešeny a začátek organizačních změn byl stanoven na začátek ledna 1946. Část českého původního osazenstva – skupina 99 – se podařilo získat pro změny a to i vlivem hostujících pracovníků firmy Baťa – avšak značná část této skupiny, zejména lidé v provozech, členů ZV ROH byli proti změnám. Předseda ROH pan Smutný se na moji adresu vyjádřil: "Jestli se ta změna nepovede, vyženeme všechny Baťováky včetně Dr. Tichého s revolverem v ruce jako Němce." Skutečně ještě stále nosil revolver za pasem.

Dnem 1.1.1946 byla vyhlášena změna organizace a celkového řízení závodu podle modelu firmy Baťa. Já jsem stále ještě bydlel v provizorní dřevěné ubytovně, kde jsem v jedné místnosti měl dvě postele, skříň na šaty pro sebe a svou manželku. V té době jsme stále ještě bydleli v půldomku firmy Baťa ve zlínské Lesní čtvrti a já jsem dojížděl domů podle možností jednou za 14 dní nebo dokonce za měsíc. Po uplynutí prvních 14 dnů jsme udělali první účetní uzávěrku a výsledek byl šokující. Ztráta závodu dělala asi 20 milionů korun. Nikdo tomu nemohl uvěřit. Hlavní důvod byl ten, že technická bilance vykazovaná v množství zpracovaného uhlí a výstupy vykazované rovněž v množstvích jednotkách podle ing. Hajného a jeho německých pracovníků nevykazovaly žádné velké rozdíly. Vše nasvědčovalo tomu, že výroba běžela celých 14 dní podle množstvích norem a kalkulací a podle technické bilance v první fázi zjištění ztrátu závodu zpochybňoval a výsledkům vykazovaným v KČ nevěřil. Zdálo se, že dojde ke katastrofě a že nás všechny baťováky i generálního ředitele šéf ROH vyžene jak vyhrožoval. Pro mě, který jsem byl zodpovědný za celý nově zavedený způsob řízení podniku včetně vedení účetního plánu, to bylo také šokující zjištění. Bylo na mně, abych dokázal, že zavedený organizační a účetní systém je správný a vykazované ztráty jsou také skutečné.

Podle provozního účetnictví se ukázalo, že ztráta se objevila ve středisku zauhlování, a proto jsme provedli kontrolu všech účetních dokladů tohoto střediska. Zjistili jsme, že vykazovaná spotřeba uhlí je neúměrně vysoká. Spolu s technikem a účetním tohoto střediska jsme postupně zjišťovali množství spotřebovaného uhlí. Při

porovnávání vstupů a výstupů jsme zjistili, že doly pro elektrárnu nedodávaly jako vstupní surovinu uhelný prach, jehož cena byla téměř nulová. Elektrárna však ke svému provozu uhlí potřebovala, a proto se používalo upravené karbonizační uhlí, které díky značně komplikované výrobě stálo 800 korun za tunu. Zakalkulováním těchto skutečností vznikla celopodniková ztráta, kterou vyrovnávaly ostatní provozy. Tuto zjištěnou skutečnost potvrdili i vedoucí pracovníci a kontrola záznamů jednotlivých pracovníků. Situace se změnila v můj prospěch a vedení s odbory na své poradě uznali, že změna organizace a účetní uzávěrka se hned v prvním období osvědčily. Dostal jsem 20 000 korun odměnu a můj plat byl stanoven také na 20 000 měsíčně. Získal jsem takto velkou autoritu téměř u celého vedení a od této doby byly bez problémů přijímány mé další návrhy na reorganizaci dalších středisek. I skupina 99 a odbory změnilý svůj postoj vůči "účetním od Batí". Pokračovali jsme v systému 14denních uzávěrek a na jejich základě se na 14denních poradách diskutovalo o výsledcích jednotlivých středisek. Zbývalo ještě dopracovat prémiový řád, kterým by se zvyšovaly fixní platy, podobně jak tomu bylo ve Zlíně.

Pro jednotlivá střediska byly vypracovány rozpočty na I. a II. pololetí. Když jsem je schvaloval, museli mistři, vedoucí dílen a provozů a vedoucí jednotlivých středisek zdůvodnit své nároky a výdaje. Já jsem schvaloval celozávodní plán a předkládal jsem ho k podpisu vedení závodu. Vyplácet takovou formu prémie, která byla obdobná "účasti na zisku" v Baťových závodech ve Zlíně, nebylo možné, proto bylo nutné požádat ministerstvo průmyslu a ministerstvo práce a sociálních věcí o schválení takovéto výjimky. Tyto výjimky nám byly uděleny v následujících letech, takže od roku 1950 jsme mohli začít vyplácet kromě fixních platů ještě prémie odvozené od hospodářských výsledků středisek. Byl to velký úspěch, protože na rozdíl od dalších znárodněných podniků jako Svit Třebíč, MASS, jsme byli jediní, kdo mohl vyplácet vyšší mzdy než ostatní znárodněné podniky. Ve skutečnosti v té době vyšší mzdy nevyplácely ani Baťovy závody ve Zlíně, takže jsme byli jediní, kdo takto mohli ohodnotit výkonnost svých pracovníků. Při uzávěrce každých 14 dnů jsme ovšem kontrolovali, zda vykazované výsledky odpovídají skutečnosti a jestli nejsou výsledkem okolností, na které zaměstnanci neměli vliv (např. cenové rozdíly mezi nákupem a prodejem apod.). Pokud se takové okolnosti objevily, vyloučili jsme je z procesu výpočtu výše odměn.

Toto mimořádné opatření umožnilo schválení prémie v přímé návaznosti na výsledcích hospodaření jednotlivých HS. Součástí schválení bylo i stanovení mé osobní odpovědnosti jako vrchního účetního a revizního účetního Klementa Bednáře, kterého jsem pověřil prováděním této kontroly. To bylo něco zcela ojedinělého, co nemělo obdobu dokonce ani v Baťových závodech. Vyplácení odměn bylo tedy možné jen v tom případě, kdy si to vyžádal ZV ROH, aby se tak zabránilo podvodům, kdy si vedoucí neoprávněně nechali vyplácet odměny. Takové případy se totiž dříve stávaly ve Zlíně, protože "český člověk" si dokázal vždy najít cestičku, jak obejít předpisy. Tak jsme vyšli vstříc největší námitce ROH, že se někteří lidé obohacují na úkor druhých.

Nová organizační struktura zavedená počátkem roku 1946 fungovala již celé čtyři roky. V průběhu těchto let však bylo nutné řešit mnoho dalších problémů. Musím se zde zmínit o jedné důležité skutečnosti, která se odehrávala mimo mou kompetenci a já jsem o ní byl dodatečně informován. Po skončení války po přechodné období platily v Sudetech i v Čechách a na Moravě říšské marky RM, které bylo nutné přepočítávat v kurzu 1 : 10. Po určité době se však říšské marky směňovaly v kurzu 1 : 1 a odevzdávaly v České národní bance. Jak jsem se později dozvěděl, naše finanční oddělení spolu se zahraničním oddělením mělo možnost nakupovat tyto marky v kurz 1 : 1, převáželi je načerno přes hranice a v Německu nakupovali různé zboží jako naftu, ojetá auta a další stroje. Cena tohoto zboží však byla desetkrát větší. Tyto transakce běžně prováděly všechny podniky v Sudetech. V našem podniku se na nich podílel

vedoucí finančního oddělení pan Ryska společně s vedoucím oddělení zahraničního obchodu panem Livečkou a ing. Svitavským. Později, když jsem se o tom dozvěděl, mi řekli, že tyto záležitosti byly zúčtovány ještě do roku 1945, tedy v době působení předchozího podniku.

V roce 1946 byly do našeho podniku začleněny další podniky. Předně to byl distribuční podnik Benzina Hněvice u Roudnice, kde bylo několik podzemních skladů pohonných hmot, kam se benzín dopravoval podzemním potrubím. Dalším začleněným podnikem byla celá bývalá firma "Bratři Zigmundových" včetně jejich čerpacích stanic rozsetých po celé republice a pak znárodněný podnik Technoplyn Praha – Satalice. Tyto velké změny vyžadovaly technické a zejména organizační a účetnické propojení a vyžádaly si mimořádné úsilí v oblasti účetní evidence, inventur, ocenění a sjednocení bilancí. Postupně se nám podařilo pro podnik získat další pracovníky z firmy Baťa v Třebíči. Karel Fojtík se stal mým náměstkem a kalkulantom Petr Plíhal. Oba napomohli tomu, že nový typ organizace se dobře zaběhnul a osvědčil. Po válce se v republice postupně měnila i politická situace. Docházelo k boji mezi komunistickou stranou a dalšími stranami. Já jsem se ze zásady vyhýbal angažovanosti v politice, vlastně jsem na to neměl ani čas, takže jsem tuto situaci ani nesledoval.

Musím se ještě zmínit o naší rodinné bytové situaci. Ve 3. čtvrtletí roku 1946 nám podnik obstaral v blízkých Teplicích byt, který byl v Žižkově ulici. Byt v hezké vile byl poměrně velký, 1 + 5. Než jsme se však stačili usadit, po pouhých pěti dnech, nás vystěhovali Rusové, kteří si celou vilu zabrali pro svoje velitelství. Když jsme se stěhovali, nedovolili nám vzít vůbec nic než kufry s ošacením a bandasku s mlékem a housky. Musel pro nás přijet vedoucí bytového oddělení ze Záluží, protože jsme byli ve skutečnosti doslova "vyhozeni na dlažbu". Byl nám přidělen byt v Čelakovské ulici, ale ještě nějakou dobu si z něho stěhoval své věci předchůdce, který v něm bydlel. Mezitím jsme už měli na cestě naše bytové vybavení ze Zlína. V tomto domě již byli nastěhováni další pracovníci našeho závodu. V přízemí bydlel můj spolupracovník z finančního oddělení, pan Ryska, v 1. poschodí byl náš byt a o poschodí výš bydlel pan Voldřich z nákupního oddělení. Za domem byla zahrádka s asi 5 stromy. Kvalita bydlení však nebyla taková, na jakou jsme byli zvyklí ve Zlíně, protože byt byl blízko náměstí s hustou dopravou a v Teplicích bývaly časté mlhy. Z těchto důvodů jsem musel denně dojíždět do zaměstnání do Záluží a to vlakem již ve 4 hod. ráno V 5 hodin dojel vlak do závodu a vracel se do Duchcova, kde nabral další zaměstnance do závodu. V 7 hodin začínala pracovní doba. Zpáteční cesta byla podobná. Vlaky nejdříve odvezly lidi do Duchcova a pak nás odvezl do Teplic. Z těchto důvodů jsme pracovali déle než byla pracovní doba stanovená zákonem. Velmi často jsme úkoly do pracovní doby nevměstnali a v takovém případě nás - mne samotného nebo i další spolupracovníky - odvezl "pohotovostní vůz (Mercedes 170) závodů" do Teplic. Dělal se prostě ve dne a když bylo potřeba i v noci. Občas, když jsme se vraceli domů mezi devátou a desátou večer, stavili jsme se v Moravské vinárně na večeři, kde bylo možno dostat maso bez lístků. Po válce byly všechny potraviny na tzv. potravinové lístky a textil byl na "šatenky". Šlo jen o povolení k zakoupení, zboží se samozřejmě muselo platit, zadarmo nebylo vůbec nic!

S ohledem na stále se zvyšující požadavky na školní vzdělání, které podle mzdových předpisů bylo ve vyšších stupních řízení povinné mi bylo doporučeno, abych se snažil udělat Vysokou školu obchodní. Při příležitostném jednání o podnikových záležitostech jsem se o tom poradil s prof. Kubešou, a prof. Fuksou z této školy. Proto jsem koncem roku 1946, kdy už byla nová organizace závodu zaběhnutá, začal studovat na Vysoké obchodní škole, která byla pod Českým učením technickým. V následujících letech jsem vystudoval privátně 4 semestry, avšak po únorových událostech v roce 1948 jsem studium ukončil. Předně se vyskytly problémy se změnami

vedení podniku a pak se mi dostal do rukou interní dopis Ministerstva školství všem vysokým školám ve kterém stálo, že do 12. října 1969 všechny vysoké školy mají předat ministerstvu "přehled a usnesení nesprávných názorů jednotlivých studentů a profesorů. Bylo nezbytné, aby studenti, kteří budou pokračovat ve studiu, měli doporučení od svých závodních výborů a stranických organizací, že nejsou žádné důvody, které by jejich studiu bránily. Protože jsem měl vážné rozpory jak s ROH tak s představiteli KSČ ve Staza, neměl jsem v té době žádnou naději, že by moje kádrové hodnocení pro další studium bylo příznivé. Proto jsem ani se na další pokračování privátního studia na škole nepřihlásil. Mrzelo mne, že ani v dalších letech, kdy jsem mohl studium ukončit, mi různé starosti s rodinou a další pracovní změny pracoviště neumožňovaly studium dokončit.

Jak jsem se již zmínil, politická situace se přiostrhovala. Komunistická strana prováděla agitaci pro vstup do strany a já sám několikrát jsem byl vyzván abych vyplnil přihlášku. Všichni moji známí i zejména moji nejbližší spolupracovníci mi tvrdili, že se také do strany nepřihlásí. Jediný, kdo přímo řekl, že je straník, byl s. Rysla Miloš, vedoucí finančního oddělení a snad jeden nebo dva ze skupiny "99". Proč jsem nechtěl se přihlásit do strany? Měl jsem pro to všechny předpoklady, byl jsem dělnického původu, sirotek bez rodičů, neměl jsem žádný majetek atd. Po pravdě řečeno, jsem ve Zlíně, před nástupem na vojenské cvičení přihlášku podepsal, ale vrátil jsem se po 14 dnech domů, jel do Stalinových závodů. Vědělo, že Tomáš Baťa byl silně proti komunistům. Působil tam velmi silně poslanec Mikulíček, s jehož synem jsem chodil do školy, sestra u které jsem ve Zlíně bydlel a švagr. Všichni byli sociální demokraté. Moje žena i když byla také dělnického původu se stýkala s rodinou tajemníka pana Čipery, který jako vysokoškolák byl pro komunisty, ale nás již ve Zlíně informoval, že komunistická agitace neříká nic o skutečné situaci a lže. Oba jsme tenkrát velmi četli tisk, a zejména protikomunistické noviny vykreslovaly skutečný stav ve straně. Protože již uplynuly čtyři roky, co jsme se odstěhovali ze Zlína a ve Zlíně se vědělo, co dělám a jakou mám funkci, lidé si povídali, že tu práci jsem dostal proto, že jsem se ve Stalinových závodech stal komunistou. To byl hlavní důvod, proč jsem se nepřihlásil, že jsem ve Zlíně podal přihlášku. Přispěl k tomu soustavný odpor skupiny "99" kde byli všichni komunisté a dále způsob jakým malým obchodníkům a živnostníkům zabírali jejich majetek. Neustále mne nutili, abych se ve Stalinových závodech stal straníkem. Kromě toho se moje přihláška ztratila, nikdo se nedověděl, že jsem ji kdysi v minulosti podal.

Sebevědomě jsem si myslel, že k získání tak důležitého místa stranu nepotřebuji. Byl jsem v tomto uvažování naivní, ale vsadil jsem víc na něco jiného než na oporu strany. Zde se musím zmínit o to, že, že i když jsem o sobě měl dost vysoké mínění, nic by mi to nepomohlo, protože při nástupu komunistů do národních podniků, takové posty dostávali jen zkušení účetní s dlouholetou praxí. Já jsem se těchto mocenských bojů nezúčastnil a soustředil jsem se na to, abych odváděl dobrou práci. Projevil jsem mladickou odvahu, když jsem se pustil do tak rozsáhlé reorganizace podniku, navíc, když jsem ještě takřka neměl žádné zkušenosti s vypracováváním bilanci. Zajistil jsem si však podporu jednak schválením generálního ředitele Dr. Tichého a navíc smluvní spolupráci dvou odborníků, a to profesora na obchodní akademii ve Zlíně Bohuslava Partyka profesora Vysoké školy obchodní Dr. J. Kubešu. To mi pozvedlo sebevědomí. Obracel jsem se na ně jen sporadicky a nakonec naopak profesor Partyk na základě naší spolupráce napsal učebnici o firmě Baťa. Aby tato kniha vůbec mohla vyjít a byla přijatelná i pro Komunistickou stranu, nazval tuto učebnici účetnictví "Socialistické podnikové hospodářství".

Pro úplnost uvedu, jak jsem prožil 28. únor roku 1948. Ráno ve vlaku z Teplic do Staza jsem se z rozhovoru dvou starších Baťováků dozvěděl, že z tajemníka národního

správce inženýra Svitavského se stal tajemníkem Komunistické strany pro celé Stalinovy závody. Získal titul okresní tajemník. Paradoxem je, že dříve byl tajemníkem strany agrárníků v Praze. Přes noc změnil svou stranickou příslušnost, změnil barvu zelenou za červenou. Stejně to udělali i tisíce dalších lidí. Vzpomínám si, že v neděli před 26. únorem, za mnou do Teplic přijeli někteří velmi dobří kamarádi. Radili jsme se, co budeme dělat, jaký postoj zaujmeme ohledně vstupu do strany. Zastával jsem stále stejný názor, který se objevoval v různých novinách a při agitačních akcích komunistů, kde se říkalo, že nejlepší komunista je ten, který poctivě pracuje. Říkal jsem kamarádům, že poctivě a hodně pracujeme, a proto se nemáme čeho bát. Mezitím jsem se dozvěděl, že ve Zlíně komunisté zavřeli některé vedoucí pracovníky a nechali je zametat ulice. Toto potkalo i prokuristu pana Čiperu. Pracovní den začal jako obvykle, krátce po sedmé hodině mi volal tajemník Vondráček, že mám přijít na krátkou poradu k ing. Svitavskému. Takové porady byly obvyklé, dělali jsem je každý druhý den. Předával jsem jako hlavní účetní informace generálnímu řediteli. Podle nového zákona bylo povinností každého hlavního účetního v podniku písemně i ústně upozorňovat ředitele na jakékoliv závažné nedostatky. Pokud tyto nedostatky objevil nadřízený orgán, nesl za ně hlavní účetní odpovědnost. Tento způsob odpovědnosti se v systému Baťa a.s. uplatňoval v plné míře od vrchního účetního až na provozního účetního. Pokud to účetní včas neohlásil byl obvykle finančně nejvíce postižen.

Vyřídil jsem dotazy, které ode mne generální ředitel potřeboval. Když jsem odcházel z kanceláře tajemníka, v té době již také okresního tajemníka KSČ, napadl mě, že bych měl podepsat přihlášku do KSČ. Odpověděl jsem mu, že to nepotřebuji a odvolal jsem se na heslo Lenina, že komunista je jen ten, kdo dobře pracuje, že výsledky mé práce jsou vidět. On mi odpověděl, že když nepodepíšu přihlášku, celá moje práce stojí za ... a byl sprostý. Rozčílilo mne to tak, že jsem na něho v otevřených dveřích na chodbu zakřičel: "Ty, bývalý agrárníkový funkcionář, který jsi pouze změnil zelenou barvu za červenou mi budeš říkat, že moje práce pro podnik nestojí za nic?" Explodovalo ve mně všechno napětí, které se hromadilo tím, jak mne po více než dva roky jako tajemník pomlouval u ing. Svitavského a ve výboru odborů, jak mi házel klacky pod nohy. Ovšem 26. února 1948 měl tento výbuch téměř katastrofální důsledky. Ihned jsem si to uvědomil, ale už se to nedalo vzít zpátky. Jemu to však také neposloužilo, protože o něm se nevědělo, že byl agrárník. V té době bylo běžné, že agrárníci bez problémů přecházeli do komunistické strany stejně jako bývalí komunisté po revoluci přešli do pravicových stran.

Otevíraly se dveře od ostatních ředitelských sekretariátů a všichni se dívali na to, co se to děje. Inženýr Svitavský za mnou vyběhl, vtáhl mne dovnitř svého sekretariátu a zakřičel: "Zaorale, co blbneš!" Když jsme se uklidnili, lekl jsem se, že budu vyhnán ze závodu. Už se vědělo, že závodní výbor odborů rozhodl, že v závodě ukončí svoji práci ředitel strojírny ing. Sova a několik dalších "baťováků". Já jsem ještě na seznamu nebyl, ale po tomto incidentu jsem tam podle mého mínění musel co nevidět být a budu muset odejít.

V těchto únorových dnech bylo také rozhodnuto, že novým ředitelem závodu se stane komunistický poslanec Jindřich Šnobl a ing. Svitavský spolu s dr. Tichým přejdou na generální ředitelství rafinérií, které v Praze právě vznikalo. Tak jsem přišel o své dva nejbližší ochránce. Se Šnoblem jsem neměl žádné bližší vztahy a nevěděl jsem, jak se k mému incidentu s Vondráčkem postaví. Následující den si mně nový ředitel zavolal a při rozhovoru mi ukázal papír, na kterém bylo nakresleno organizační schéma účtáren. Nejvyšší okénko pro místo podnikového hospodáře bylo prázdné a v podřízených kolonkách vedoucích účtáren, provozního, investičního, finančního oddělení a kalkulace byla jména mých bývalých podřízených. Pod tímto schématem byli podepsáni všichni vedoucí. Ředitel mi řekl, abych se posadil a já jsem měl dojem, že mi oznámí mé

propuštění. Ředitel se mnou hovořil v tom směru, že všichni podřízení se vyjádřili, že mne nepotřebují, že jim v práci nepomáhám, že své úkoly neplním a je nadměrně zatěžuji. Pochopitelně jsem se bránil a řekl jsem mu, že častokrát dělám dlouho do noci. Proto s jejich námitkami nemohu souhlasit. Ředitel mne poslal z kanceláře pryč a zavolal si všechny vedoucí. Pak zavolal i mne a když jsme seděli proti sobě, vybídl je, aby mi korektně otevřeně řekli, co proti mně mají. V této atmosféře z očí do očí nikdo z nich nepromluvil. Ředitel Šnobl nato řekl: "Když je to tak, zůstane všechno při starém, pan Zaoral zůstane hlavním účetním. Pokud se objeví nějaký problém, přijďte a já si zjistím jak to je". Po tomto dramatickém vystoupení jsme se nikdy nedostali do situace, že bychom s ředitelem museli řešit problém.

Tajemník Vondráček se ovšem nevzdal. Do účtárny mi přidělili nového pracovníka, samozřejmě přesvědčeného straníka a říkalo se, že ho tam poslala strana, aby po mně převzal práci. Nikdo mi o něm neposkytl žádné informace, proto jsem ho bral jako účetní sílu. Jednal jsem s ním jako s každým jiným pracovníkem, dostával práci a plat jako každý jiný. Samozřejmě, že si dělal nároky na vyšší plat a naznačoval mi, že bych s ním měl jednat jako s budoucím šéfem, ale v tom jsem mu nevyhověl. Přestože častokrát neplnil zadané úkoly, říkal si o vyšší mzdu, proto jsme se občas dohadovali. Nikdo ze strany mi neřekl, že bych s ním měl jednat jinak než s ostatními. Ostatní v kanceláři ho také neměli rádi, dalo se to proto zvládnout.

Odehrála se však ještě další událost. Dodnes nevím, co to bylo za člověka, který byl přijat do podniku jako bývalý "baťovák", nějaký Shown z anglické baťovy továrny v Tilbury. Začal prohlašovat, že bude místo mě podnikovým hospodářem. Bylo právě po únoru a on prohlašoval, že není komunistou, ale sociálním demokratem. Domnívám se však, že ho Tomáš Baťa propustil právě proto, že byl komunistou. Později jsem se v Baťově knize dočetl, že z továrny v Tilbury propustil ze zaměstnání některé lidi, protože tam chtěli založit stranickou buňku. Inženýr Svitavský mi řekl, že nejde o mého nástupce, že jej mám zaměstnat jako vedoucího kontroly. To se ovšem nelíbilo jiným baťovákům, kteří tvrdili, že mají větší zkušenosti. Těch, kdo chtěli, abych ze svého postu odešel, bylo více.

Před únorem a zvláště po něm byla v parlamentu svedena bitva o Stalinovy závody. Pravice v Parlamentu tvrdila, že výroba benzínu z uhlí je drahá a ztrátová, že levnější by bylo benzín dovážet ze Západu jako před válkou. Komunisté společně se sociálními demokraty v čele s ředitelem Šnobem při parlamentních interpelacích trvali na tom, že dovozní ceny jsou vysoké a pro Československo bude lepší benzín vyrábět z uhlí. Při jedné interpelaci byl Šnobl tak pohotový, že navrhl parlamentu, aby byla ustavena parlamentní komise, která všechny souvislosti ověří přímo v podniku. Když jsme se to dozvěděli, v závodě se nehovořilo o ničem jiném než o této komisi. Obavy z ní měl i ředitel Šnobl. Na poradě jsem prohlásil, že není čeho se obávat, protože jim určitě dokážeme, že výroba je rentabilní. Ve zlínských baťových závodech musel každý vedoucí nosit tzv. bloček vedoucího, do kterého se volně vkládaly lístky, na kterých měl záznamy výsledky hospodaření svého úseku a úkoly, které mu byly přiděleny. Tomáš Baťa na tomto systému trval a sám ho používal. Dost často se stávalo, že si do něj na ulici nebo v továrně psal poznámky a když někomu v továrně uložil nějaký úkol, dotyčný člověk si to musel zaznamenat.

Systém záznamů v osobním bloku jsme zavedli i ve Stalinových závodech. Ředitel měl ve svém bloku drobným písmem zaznamenány výsledky jednotlivých středisek, bilanci podniku, kalkulace výrobků, spotřebu uhlí a další důležité údaje. Tento bloček měl s sebou, když odpovídal v parlamentu na interpelace. Proto se všichni opoziční poslanci divili, odkud má tak přesné informace. Každých 14 dnů jsme mu dodávali nové přesné informace. Je známo, že rozhodnutí se přiklonilo ve prospěch výroby benzínu z uhlí ve Stalinových závodech, kde ještě dlouho vyráběl benzín. Tuto

parlamentní komisi jsme na základě rozhodnutí ředitele Šnobla přijali v účtárně a předložili jsme jí veškeré důležité dokumenty. Parlamentní kontrola, které se zúčastnil dr. Zenkl, dr. Drtina a další, nezjistila žádné nedostatky.

Během dalších let mého působení ve Staza bylo pro mne psychicky vyčerpávající, protože proti mně stáli bývalý vedoucí účtáren Koubec, nově příchozím Boublík a vedoucí kontroly Šoun. O rodinu, tedy děti, se většinou starala manželka, kterou jsem svými pracovními problémy ani nezatěžoval. Připadal jsem si jako štvanec, který musel svojí iniciativou a důkladností obhajovat své postavení. Několikrát jsem pod tlakem okolností chtěl odejít. Obrátil jsem se proto na podnik Slovenské rafinerie minerálních olejů v Bratislavě a nabídl jsem jim zavedení podobného systému. V květnu 1949 jsem dostal jejich odpověď a odsouhlasení podmínek pro přijetí. Ze Stalinových podniků odešlo do Bratislavy již několik lidí, mezi jinými i ředitel strojren ing. Sova, který musel odejít po únorových událostech. Nabídli mi měsíční plat 13.400 a odměny, hrazené odlučné a ubytování do doby než mi bude přidělen podnikový byt. Přejít do nového zaměstnání se však nakonec neuskutečnil, protože nový ředitel Staza ho odmítl schválit a poměry se pod jeho vedením postupně uklidnily.

Po únoru 1948 byly na Slovensku lepší poměry než v Čechách, kde byli propouštěni nepohodlní lidé. Proto na Slovensko odešlo asi 20 lidí a Slováci tak získávali řadu českých odborníků.

Všechny vrcholné úřady, jako ministerstva chemického průmyslu a financí a Československá národní banka, hodnotily podnik Staza velmi dobře. Hlavní účetní z Ministerstva chemického průmyslu, ing. Habada, uspořádal v zájmu zkvalitnění práce tohoto resortu 2týdenní kurz pro účetní, který byl zaměřen převážně na systém SPH a pověřil mne tímto úkolem. Vypracoval jsem praktický příklad chemického provozu, nechal jsem předem vypracovat různé doklady jako faktury, výdejky pro vnější a vnitřní styk. Účetní jsem rozdělil podle jednotlivých podniků, skupinám jsem rozdál předem připravené doklady včetně legend a pak jsem jim všechno důkladně vysvětlil. Na konci školení v sobotu si účetní udělali uzávěrku. Toto školení bylo velmi namáhavé, denně probíhalo až 12 hodin. Nakonec všechno dopadlo dobře. Většina podniků chemické výroby zavedla baťovský systém používaný v podniku Staza, který postupně zdokonalovali.

V přibližně stejné době začal Svit jako nástupnická firma Baťových závodů vytvářet komplexní skupiny a začal je vysílat do nově se tvořících národních podniků. Tyto skupiny řídili ekonomický náměstek pan Drahoš a vrchní účetní, pan Křeček. S některými vedoucími těchto skupin jsem se znal, ale většina z nich neuspěla. Nepodařilo se jim to zejména v pardubickém závodě Synthesie, kde nepochopili problémy chemické výroby a snažili se implantovat zkušenosti z výroby bot. Tento neúspěch se docela dobře hodil členům komunistické strany, kteří byli ve většině podniků vedoucí elitou. V důsledku toho byly ve většině strojírenských závodů zavedeny jen některé prvky celého systému, jako organizace skladů a rozdělení hospodářských středisek, aby samostatně mohla nakupovat a prodávat své výrobky. Až v roce 1954 prosadil profesor systém řízení a účetnictví známý jako chozrasčot, který kopíroval německý model. Šlo o složité účetnictví, ve kterém se kladl důraz na to, aby se zjišťoval zisk na všech střediscích a ten určoval i výslednou kalkulaci. V systému Baťa stačilo zkontrolovat účetnictví jednotlivého hospodářského střediska, aby se zjistilo, jestli má ztrátu či zisk a jak je velký. V systému chozrasčot došlo opět ke slučování středisek do skupin, účetní výkazy se vedly za celé skupiny, prodloužila se doba uzávěrek z týdenní na měsíční periodicitu. Nakonec, když už jsem nebyl zaměstnancem Staza, byl i tam prosazen chozrasčot. Kromě dalších i tento důvod přispěl k tomu, že státní podniky nemohly prosperovat tak jako soukromé firmy.

Několik měsíců po únoru 1948 byla vydána směrnice pro urychlené vypracování výchozích bilancí spolu s návrhem na vypracování "kmenového jmění". Tato nesmírně komplikovaná směrnice sloužila k zjištění a ocenění veškerého majetku firem bývalé Československé republiky včetně poválečných Sudet. Tam byly doposud bilance vedeny v říšských markách naprosto odlišným způsobem. Bylo nutné všechny bilance přecenit jednotným způsobem podle předpisů ministerstva financí. Když si uvědomíme, že jen ve Staza bylo více než milion různých položek a materiálu a zboží, spousta položek DKP a ZP, bylo k tomuto úkolu potřeba spousta času. Proto jsem pro tuto práci vytvořil celou skupinu. Řadu záležitostí jsem musel projednávat na ministerstvu financí a chemické výroby a s bankou v Teplicích, která byla pověřena dohledem nad celou akcí. Musel jsem spolupracovat i s poradci. S tak rozsáhlou akcí jsem neměl žádné zkušenosti, zatímco v ostatních podnicích tuto práci dělali zkušení odborníci, specialisté na bilanci. Ve svém kolektivu spolupracovníků jsem se v pouťorové atmosféře cítil jako mezi vlky, kteří čekali, až udělám chybu, aby mne mohli vystřídat v mé funkci. Asi v polovině roku byla Staza vyzvána ministerstvem financí, abychom se dostavili na komisi, která bude schvalovat kmenové jmění. Jel jsem tam sám bez ředitele, doprovázel mne pouze můj kalkulant pan Plíhal, který mi podle mého názoru mohl hodně pomoci. I on se přeškolil z výroby obuvi na chemickou výrobu a dobře se orientoval v kalkulacích.

Určitě si umíte představit, jak jsem se cítil, když jsme přijeli autem plným dokladů na komisi. V jednací síni nás ředitel teplické banky seznámil s profesory vysokých škol a ministerskými poradci a na naši adresu zaznělo podnikový hospodář pan Zaoral a kalkulant soudruh Plíhal. Když začalo jednání, pociťoval jsem úzkost. Po tříhodinovém jednání, kdy jsme dostávali nejrůznější otázky a všechno jsme museli doložit, byl návrh kmenového jmění bez připomínek schválen. Když jsem výsledkem předložili řediteli teplické odbočky banky, řekl: "Já jsem vám to, pane Zaoral, říkal, že to dobře dopadne." Vedení nám dalo určitou odměnu, ale hlavní bylo, že jsem měl za sebou další riziko.

Později byl do závodu Staza dosazen "dělnický" ředitel Kubín. Pamatoval si mne ze školení jako odborníka a proto jsem se stal jeho pravou rukou. Pomohl jsem se mu, aby se zpočátku v závodě zorientoval. Potřeboval mně, a proto mi fandil a podporoval mne. Dokázal to na stranické konferenci, kde mne napadl podřízený Boubelík a ředitel odpověděl, že je se mnou a s mojí prací spokojen. Ale asi po roce a půl si mne nečekaně zavolal do své kanceláře a řekl mi: "Posaďte se, Zaorale, víš, proč tě voláme?" "Nevím." "Zaorale, ty jsi vůl, vlastně ty jsi kůň! Víš, proč jsi kůň? Tak já ti to povím. Jsi velice rychlý kůň. Vedeš velké stádo koní, ale už jsi je předběhl a ani nevíš, jestli tě následuje. Ty běžíš jinam a to tvoje stádo také jinam. Pořád si to nechceš nechat vysvětlit. Včera předsednictvo strany rozhodlo, že už nebudeš podnikovým hospodářem. Prosadil jsem ale, abys byl jmenován jako vedoucí podnikové kontroly." Řekl mi, že finančně nebudu poškozen, protože na podnikovou kontrolu se začal klást velký důraz.

Pochopitelně jsem byl překvapený a uražený. Řekl jsem mu, že po pěti letech poctivé práce a dřiny si nezasluhuji takové ukončení své práce a proto dávám tříměsíční výpověď. Zřejmě na to byl připravený a výpověď mi potvrdil s tím, že mu oznámím, do kterého podniku chci nastoupit. Vrátil jsem se na své pracoviště a začal jsem si hledat nové zaměstnání. Na Rafienerii minerálních olejů do Bratislavy jsem se obrátit nemohl, protože když mne oni potřebovali, odmítl jsem já. Na ministerstvu průmyslové výroby jsem se dozvěděl, že v podniku Barvy a laky v Praze shánějí podnikového hospodáře. Požádal jsem je a oni mi obratem písemně potvrdili, že mne vezmou a vyžádali si kádrový posudek ve Staza. Vedení tohoto podniku mne ujišťovalo, že mne určitě přijmou, jen co se vyřídí kádrové záležitosti. Uplynuly dva měsíce a já jsem nedostal žádnou odpověď. Další nabídku jsem poslal do podniku Zbirovia do Zbirohu, kde

pracoval můj bývalý podřízený Antonín Horák. I tam jsem měl slíbené místo, ale za poloviční plat. Dali mi i příslib bytu, abychom se mohli přestěhovat s celou rodinou z Teplic. Nebylo to sice podle mých představ, ale dalo by se to akceptovat. Spíš jsem stále spoléhal na podnik Barvy a laky Praha, kde byly finanční podmínky stejné jako ve Staza. Manželka si přála se stěhovat spíš do Prahy. Někteří kolegové se mnou sympatizovali, ale vyjadřovali obavy, že přijetí do Prahy nebude tak jednoduché, a že mi Staza bude dělat problémy, a to se i stalo. Asi tři týdny před vypršením tříměsíční lhůty jsem dostal dopis z pražského podniku Barvy a laky s tím, že litují že mne nemohou přijmout, protože dostali zákaz přijímat pracovníky z jiných krajů. Velice mne to překvapilo, protože když jsem si sám prostudoval příslušnou vyhlášku, zjistil jsem, že jsem měl nárok na výjimku, kterou jsem později stejně využil.

Mezitím jsem dostal od ředitele Kubína písemné sdělení, že mne odvolává z funkce podnikového hospodáře a jmenuje mne vedoucím podnikové kontroly. Reagoval jsem tak, že jsem toto odvolání odmítl a on mi dal tříměsíční výpověď a v dalším dopise mi oznámil, že jako vedoucí podnikové kontroly budu mít měsíční mzdu 10.300 namísto 16.200 jak mi při ústním rozhovoru sliboval. Protože jsem velmi dobře znal platový řád a věděl jsem, že oba dopisy jsem dostal normální poštou a nebyl v nich napsán důvod mého odvolání – a osobně mi řekl, že to je díky rozhodnutí OV KSČ, na kterém to navrhl pan Boubelík – bylo naše další jednání strohé, bez dřívějších přátelských projevů.

Blížil se listopad a já jsem nemohl oznámit, do kterého podniku nastoupím, protože Barvy a laky již nepřicházely v úvahu. Několik dnů před vypršením termínu za mnou přišel ředitel Místního komunálního podniku v Teplicích a nabídl mi, že mne přijme jako podnikového hospodáře. Sliboval mi hory doly. Banka, která tento podnik financovala, mu zastavila úvěry, protože podnik vedl účetnictví velmi nedbale a nepředkládal balance za poslední dva nebo tři roky a neupomínal dlužníky. Ředitel banky mně dobře znal a věděl, v jaké situaci se nacházím, proto mne podniku doporučil a slíbil mu, že pokud budu přijat, obnoví banka svoji činnost ve vztahu k podniku. Když jsem se informoval u ředitele banky o stavu v podniku, byl jsem překvapen a slíbil jsem, že tuto nabídku přijmu. Bylo to velice odvážné, protože s komunálními podniky jsem neměl žádné zkušenosti. Častokrát to byly nesourodé útvary složené z různých zestátněných firem, které přechodně převzali tzv. národní správci v celém teplickém okrese. Podnik měla asi 1 500 zaměstnanců v různých provozovnách jako hostince, kovo podniky, truhlářství, holiči, plovárny, krejčí a další řemesla. O problematice těchto provozoven jsem neměl nejmenší ponětí.

Dal jsem si výslovnou podmínku, že zaměstnance do účtáren a do skladů si budu vybírat a přijímat sám a nikdo mi do toho nebude mluvit. Ředitel se jmenoval František Sedlák a byl členem komunistické strany, členem městského, okresního a dokonce krajského výboru KSČ. Ředitel banky mi řekl, že Sedlák má ve straně velké slovo, že jako Moravák je čestný, a proto se nemusím ničeho bát. Dohodli jsme se a já jsem začal sbírat podpisy souhlasu odpovědných osob do občanského průkazu, které se tenkrát při změně zaměstnání vyžadovaly – podpisy od dosavadního i od budoucího zaměstnavatele a nakonec podpisy z pracovního úřadu. Večer 30. listopadu jsem zavolal řediteli Sedlákovi, že mám všechny podpisy kromě razítka a podpisu pracovního úřadu v Litvínově. Jako kdyby něco věděl, řekl mi, že kdyby se stalo něco neočekávaného, ať mu hned z pracovního úřadu zavolám. Ráno jsem se jel rozloučit se svými spolupracovníky do závodu, kde byli všichni přesvědčeni, že mne podnik nepustí. Takových případů bylo více a pokud nevyhovovali podmínkám KSČ, závod je pouze převedl na jinou práci, třeba do laboratoří. Když je pak po čase nepotřebovali a propustili, dali jim špatný kádrový posudek a měli problémy se získáním dalšího místa.

Když jsem přišel na pracovní úřad v Litvínově, úředník mi řekl, že vedení

pracovního úřadu rozhodlo, že jejich potvrzení nedostanu. Zavolal jsem řediteli Sedlákovi a on mi řekl: "Zůstaň na pracovním úřadě a počkej až ti znovu zavolám." Čekal jsem tam až do půl třetí odpoledne, kdy mi ředitel Sedlák zavolal a řekl, ať jdu za vedoucím pracovního úřadu, kde mi dají souhlasné razítko. Šel jsem do jeho kanceláře, kde mi bez jakéhokoliv vysvětlování dali razítko a já jsem odjel zpátky do Teplic.

Ráno jsem se hlásil u ředitele Sedláka, kde jsem dostal razítko do občanského průkazu a ostatní náležitosti zařídili pracovníci podniku. Už jsem nemusel nikam chodit, i když pro přijetí byl potřebný podpis vedoucího finančního oddělení Městského národního výboru. 1. prosince 1951 jsem tedy nastoupil do Sdružení komunálního podniku Teplice jako podnikový hospodář s polovičním platem než jsem měl ve Staza. V této době to pro mne a pro naši rodinu byla nejvýhodnější nabídka. Nemuseli jsme se nikam stěhovat a měl jsem jistotu, že nám zůstane byt, protože i když mi byt zařizoval Staza, bytovým fondem disponoval Městský národní výbor.

Ještě předtím, než jsem nastoupil do "Komunálu", ředitel mi poskytl dílčí přehled o stavu účtáren jednotlivých středisek. Moje první cesta s ředitelem Sedlákem byla za ředitelem teplické banky, která financovala Podnik komunálních služeb. Už si přesně nevzpomínám, jestli to byla pobočka národní banky nebo Legiobanka. Přinesl jsem mu plán zlepšení činnosti účtáren a financování podniku. Výsledkem našeho jednání bylo, že ředitel odvolal zákaz úvěrování podniku a povolil potřebné úvěry. Byl to neuvěřitelný úspěch. V celém ústeckém kraji jsem byl známý tím, že jsem ve Staza jako bezpartijní zavedl baťovský systém. Všechny lidi, kteří nebyli ve straně a byli ve vedoucích funkcích, museli být pro svou práci schváleni vyššími stranickými složkami, v mém případě to byl Městský výbor strany, jehož členem byl ředitel Sedlák. Zařídil to tak, že já sám jsem se nemusel dostat do přímého styku se stranickými orgány. O celé proceduře jsem se dozvěděl, až jsem odcházel z tohoto podniku. Schvalování nestraníka muselo být vždy řádně zdůvodněné, aby mohla být udělena výjimka.

Při této příležitosti se musím zmínit o tom, že jsem pro svoji práci měl udělenou výjimku i kvůli vzdělání, protože podle celostátně platného pracovního řádu pro tuto funkci bylo požadováno vysokoškolské vzdělání. Mně v jeho dosažení bránily závažné životní okolnosti. Všechny funkce, které jsem během svého života zastával, nebyly výsledkem mé politické angažovanosti, ale výsledkem toho, že jsem byl potřebný jako odborník. Stejný scénář jsem prožíval až do svého posledního zaměstnání před odchodem do důchodu. Abych mohl dobře zajistit rodinu, musel jsem vykonávat tyto funkce, ale vždy jsem to dělal, jak říkal starý pan Baťa, "dobře a spěcí". Stejnému přístupu k životním povinnostem nás učí i Bible. Až jsem později v životě poznal Bibli, zjistil jsem, že Bůh mi svěřil určité dary, které jsem používal pro dobro všech lidí.

Komunální podnik v Teplicích byl jeden z největších komunálních podniků, jehož řídícím orgánem bylo Ministerstvo vnitra. Hned v první polovině prosince jsem udělal opatření ke zlepšení řízení podniku. Zřídil jsem skupinu odborníků, kteří měli za úkol urychleně připravit opožděné uzávěrky – bilanci za roky 1948 až 1950 a po jejich ukončení zajistit efektivní vymáhání pohledávek. Další účetní skupina měla za úkol dokončit účtování uplynulého roku. Zavázal jsem se, že i v Komunálním podniku zavedu baťovský systém řízení včetně účetnictví. První vytýčené úkoly se nám podařilo zvládnout během jednoho měsíce. Abychom všechno stihli, instruoval jsem kvalifikované účetní po večerech a nocích a už od 1. ledna roku 1952 se nám podařilo uvést nový systém řízení v celém komunálním podniku. Abychom mohli začít včas, občas jsem musel postupovat tvrdě a nekompromisně. Ředitel Sedlák mi pomáhal zvláště při zajišťování kvalifikovaných pracovníků. Během této spolupráce jsem ho poznal blíže. Přesto, že jsme oba pocházeli z Moravy, nemohl jsem souhlasit ze všemi způsoby jeho jednání se správci jednotlivých středisek, kteří převzali provozy bývalých sudetských Němců. Z principu se mi to nelíbilo a vedlo mne to k úvahám, že se

odstěhujeme z pohraničí do vnitrozemí. Začal jsem si znovu připravovat změnu zaměstnání. Napsal jsem do Slováckých strojíren v Uherském Brodě a nabídl jim své služby. Zdálo se, že o mé služby projeví zájem a vyžádali si kádrové materiály. V podniku kvůli tomu vzniklo pozdvižení, protože já jsem o svém záměru odejít z podniku nic neřekl. Ve stejné době jsme do podniku přijímali dva nové účetní, pana Srkala a pana Kočku, kteří měli být vedoucími dvou skupin. Byli jsme předem dohodnutí, že dostanou určitý plat, ale v případě pana Kočky ředitel neschválil výši platu, kterou jsem přislíbil. Když platový výměr nepodepsal, měl jsem obavu, že pan Kočka nenastoupí a já budu mít problémy s plněním termínů a úkolů, ke kterým jsme se zavázali bance.

Šel jsem za ředitelem a žádal jsem ho, aby pan Kočka dostal předjednaný plat. Mezitím, jak jsem zjistil, přišla od Slováckých strojíren žádost o dodání mých kádrových materiálů a posudku. I když jsem se odvolal na jeho slib, že mi nebude zasahovat do kompetencí, ředitel platový výměr nepodepsal a navíc jsme se pohádali a já jsem odešel. Problém byl otevřený asi týden. Ředitel si mne nechal zavolat do kanceláře, kde seděli vedoucí kádrového oddělení, předseda odborů a předseda strany. Poprvé jsem se dozvěděl o existenci a působnosti tzv. "bezpečnostní pětky", které vznikaly po únoru. Jejich hlavním úkolem bylo kádrování lidí, co se rozhodlo v bezpečnostní pětce, to platilo. Ředitel mi řekl, že spor o plat pana Kočky bude řešit tento kolektiv a v průběhu ostrého jednání se proti jeho platu postavila celá pětka. Došlo k ostré kontroverzi mezi mnou a ředitelem a členy pětky. Ředitel se nechal unést hněvem a řekl: "Nemysli si, že odejdeš do Slováckých strojíren, dáme ti takový kádrový posudek, že o tebe nebudou mít zájem nejen tam, ale vůbec nikde. To ti zaručuji!" Nikdo z nich se proti tomu nepostavil.

Ještě jsem neuvedl, že mezitím všechny komunální podniky dostaly od nadřízeného ministerstva vnitra dopisy s příkazem, aby byla sjednána co nejrychleji náprava v oblasti účetnictví a aby se urychleně dokončily bilance, protože v socialistických podnicích byl zpočátku neuvěřitelný nepořádek. Byl stanoven termín, aby do 30. března 1952 byly na ministerstvo zaslány bilance za rok 1951. Zodpovědnost nesli ředitelé podniků s tím, že za nedodržení termínů budou kádrové postihy. Proto jsem účetní skupinu, kterou vedl pan Srkal, musel reorganizovat. Skupinu bilance posílenou o dva pracovníky vedl pan Srkal, který měl v této oblasti velké zkušenosti a já jsem si vzal na starost běžné účtování. Obecně vládla obava, že termín nedodržíme. Při jednání s bezpečnostní pětkou jsem připomínal i tuto situaci, ale k dohodě nedošlo a panu Kočkovi nebyl odsouhlasen plat. On sice z podniku zatím neodešel, ale byl nespokojený a tvrdil, že co nejdříve odejde. Vedl účetní skupinu, která se řídila baťovským systémem, který jsem v podniku zavedl. Zodpovídal zejména za vymáhání pohledávek a od toho se odvíjela ochota banky financovat podnik.

Uzávěrky jsme měli jako v podniku Staza 14denní a přitom jsem neměl k ruce žádného baťováka. Musel jsem proto zvládat likvidaci zpoždění účetnictví za minulé roky, tak i zabíhání nového systému a s tím spojenou instruktáž. I přes různé obtíže se nám podařilo zvládnout uzávěrku za 1. čtvrtletí roku 1952. Zjistili jsme ztrátu asi 250 000 korun. Vzhledem k tomu, že ztráta za celý minulý rok byla vyšší než 20 milionů, to byl pokrok, přesto se to však nelíbilo vedení Městského národního výboru ani řediteli. Asi 14 dnů před dokončením uzávěrky onemocněl pan Srkal, vedoucí bilanční skupiny, asi na tři týdny. Ředitel Sedlák se rozčilil a začal mi znovu vyhrožovat. Já jsem však za předchozí dobu pochopil i principy bilance, a proto jsem mu řekl, že bilance bude hotová, že ji dokončím i bez Srkala. Usadil jsem se do prázdné místnosti střediska a nechal jsem si přinést všechny doklady. Nechal jsem si nosit jídlo a pití a pracoval jsem plných šest dní ve dne v noci. Práci jsem dokončil a bilanci jsme odevzdali včas. Kdyby se mne někdo zeptal, proč jsem to dělal, když mi ředitel vyhrožoval, že mne nepustí do

Slováckých strojíren, odpověděl bych mu, že to byla "baťovská" výchova – jako mladý člověk jsem se naučil pravidlo, že poctivá práce se vyplatí. Byl jsem pracovitý a ctižádostivý, nebál jsem se překážek, měl jsem ty vlastnosti, které se tenkrát vyplácely. Dnes, s odstupem mnoha let vidím, že to nebylo zbytečné a že mi tuto cestu určil Bůh.

Tím, že jsem splnil všechny úkoly, předpokládal jsem, že ředitel Sedlák upustí od svých výhrůžek a pletichy bezpečnostní pětky nebudou pokračovat. Bylo nutné vypracovat rozbor uzávěrky prvního čtvrtletí, protože to bylo v novém systému nutné. Znovu jsem si dal práci a podrobně jsem prošel všechny doklady jednotlivých hospodářských středisek, vypracoval závěry a ty jsem v písemné formě předal řediteli. Rozborem dokladů jsem samozřejmě zjistil příčiny ztrát, ale ředitel se o tom se mnou ani nebavil. Navrhoval jsem určitá opatření a ředitel na celozávodní schůzi přečetl mé rozbor a komentoval je v tom smyslu, že nejsou správné. Šlo při tom totiž o to, že jsem se snažil rozbor udělat co nejobektivněji, ale kritizoval jsem za špatné hospodaření kamarády ředitele. Jelikož jsem na schůzi neměl možnost svá stanoviska vysvětlit a ředitel je ve svém příspěvku více méně odmítl, vedoucím se také nelíbily, protože odkrývaly jejich nedostatky, vedoucí podniku se rozdělili na dva tábory. Někteří byli na mé straně, ale většina se přiklonila k řediteli.

Po několika dnech mne opět pozvali na jednání "bezpečnostní pětky". Ředitel na něm opět vyjádřil nesouhlas s mým hospodářským rozbohem a tvrdil, že nemám pravdu. Současně oznámil, že přijal nového podnikového hospodáře pana Žahoura a mně dá v nejbližší době výpověď. Jeho stanovisko jsem nepřijal, protože jediným, kdo mi mohl dát výpověď byl vedoucí finančního oddělení Městského národního výboru. Napsal jsem mu dopis vysvětlující problém rozporů mezi mnou a ředitelem a přidal jsem k němu zprávu o hospodaření. Za několik dnů mi tento vedoucí volal a řekl mi, že nejsem odvolán z funkce a že toto stanovisko předal již i řediteli. Náš spor se poté přenesl i na půdu vyššího stranického orgánu – Městského výboru komunistické strany – jehož členem byl i ředitel Sedlák. Byl jsem na něj pozván a tam jsme se znovu utkali s ředitelem. Ani toto střetnutí jsem neprohrál a bylo potvrzeno, že ve své funkci zůstanu i nadále.

Protože však ředitel pana Žahoura přijal do zaměstnaneckého poměru, se mnou se nebavil všechny účetní záležitosti probíral s ním. Nezbyvalo mi proto nic jiného, než abych se odvolal k vyšší stranické instanci, ONV Teplice. Situace se neměnila a zaměstnanci se rozdělili do dvou táborů. Přestože práce bylo hodně, přijatý vedoucí Žahour jim práci nedával, protože já jsem mu zatím nepředal žádné podklady. Práce na bilanci za rok 1951 byly dokončené, všichni pracovali na běžném účetnictví za rok 1952 podle nového systému. Najednou se objevila zpráva, že asi za týden přijede na kontrolu účetnictví ministr vnitra Kopřiva, protože SKP Teplice byl jeden z největších komunálních podniků a byl nejhůře hodnocen. Byl z toho poprask a obavy zavládly na Městském i Okresním i Krajském národním výboru. Největší chaos zavládl v samotném podniku, mezi panem ředitelem, výrobním náměstkem Víchou, předsedou ZV ROH, předsedou KSČ, tedy strach měli všichni kamarádi ředitele, kteří s ním byli nějak svázáni.

I já jsem byl pochopitelně netrpělivý a ptal jsem se na KNV pozdějšího ředitele komunálu pan Aima, ale nikdo nic bližšího nevěděl. Nebylo běžné, aby na kontrolu do podniku přišel resortní ministr. Navíc po únoru 1948 bylo jméno ministra Kopřivy pověstně známé. Čekal jsem tedy, že si mne ředitel Sedlák zavolá a že se mnou domluví, co dělat dál. Já jsem neměl důvod ho vyhledávat, když se mne snažil propustit.

Přesně si nepamatuji, kdy to bylo, ale asi v červenci roku 1952 se objevila 20 členná komise v čele s ministrem Kopřivou. Usadili se v konferenční místnosti a spolu s ním přišla celá "bezpečnostní pětka". Zavolali i mne a nového účetního pana Žahoura.

Po úvodních slovech ministra, který se podivil nad tím, jak je možné, že podnik za první čtvrtletí vykazuje ztrátu vyšší než 250 tisíc Kč, zavládlo ticho. Ředitel neodpovídal a ministr vyčkával na odpověď. Ministr přímo vyzval ředitele, aby se k tomu vyjádřil. Ředitel začal mluvit a jeho řeč mne přímo šokovala. "Pane ministře, proto, aby se zlepšilo účetnictví podniku, přijali jsme pana Zaorala jako podnikového hospodáře. Očekávali jsme, že se zlepší jak účetnictví tak i hospodaření jednotlivých středisek. Je to bývalý baťovák, ale zklamal mne. Nedává mi přehledy o hospodaření středisek, a proto jsem přijal nového účetního soudruha Žahoura a doufám, že se brzy stav zlepší a ztráta zmizí." Nastalo znovu ticho, protože ostatní nečekali takový útok, protože znali můj podrobný rozbor hospodaření. Na to se ministr zeptal: "Je zde někdo, kdo by o celé situaci mohl podat lepší zprávu? To, co říká soudruh ředitel, mi nic neříká."

Všichni opět mlčeli, nikdo se neozval. Mezitím jsem se vzpamatoval z šoku a začal jsem hovořit: "Pane ministře! Do podniku jsem nastoupil vloni, 1. prosince. Podnik měl zastavené financování, protože poslední bilanci měl až z roku 1948, s tříletým zpožděním. Abych toto zpoždění vyrovnal, vytvořil jsem pracovní skupinu, celý rok provádíme běžné účtování a uzávěrky děláme každých 14 dnů. V tomto směru nemáme žádné resty. Za první čtvrtletí tohoto roku jsem vypracoval podrobný rozbor každého střediska. U každého ztrátového střediska jsem uvedl konkrétní opatření, aby se ztráta eliminovala." Pak jsem uvedl, že tento rozbor jsem předložil na schůzi ROH, kde se pan ředitel proti mým návrhům postavil. To vyhovovalo většině vedoucích jednotlivých středisek, protože většinu ztrát zavinili oni sami špatným hospodařením. Proto není pravda to, co říká pan ředitel. Očekával jsem, že si rozbor a doporučení ode mne přečte, ale on mne namísto toho napadá a dal mi výpověď. Nadřízený orgán s jeho postupem nesouhlasí, jejich stanovisko mám písemně. Nakonec jsem ještě dodal, že v tomto podniku nelze očekávat zlepšení, protože celé vedení tvoří řada příbuzných. Všichni vedoucí středisek se bojí ředitele Sedláka a schvalují všechno, co dělá. Každý nově přijatý správce jde nejdříve s ředitelem do divadelní kavárny na flám. Tam se opijí a ředitel se ho zeptá, jakým způsobem znárodňoval středisko. Kamarádský přístup ředitele je vede k tomu, že mu řeknou o všech podvodech a krádežích, kterých se dopustil při přebírání firmy, co přihlásil a co nepřihlásil. Za několik dnů si ho ředitel pozve do své kanceláře, kde mu řekne: "To jsme se včera hezky odvážali. Ale víš, co jsi mi včera řekl?" A opakuje mu všechno, co mu jako opilý přiznal, všechny jeho bývalé podvody při vyvlastňování soukromého podniku. Ředitel tak drží v šachu všechny ředitele středisek, oni se ho bojí, a proto odsouhlasí všechno, co on navrhne. Proto také můj rozbor, který jsem představil na schůzi ROH, neprošel a není naděje, že by se v podniku mohlo něco změnit, pokud zde zůstanou stejné poměry. Proto místo zisku bude v tomto roce opět ztráta.

Všechno, co jsem řekl, bylo odvážné. Byl jsem však rozhněvaný a všechno jsem měl doložené. Spřátelili jsme se s některými vedoucími středisek, kteří mi zdůvodnili, proč se řediteli nemohou postavit a proč se ho bojí. Mluvil jsem asi půl hodiny a ministr po celou dobu pozorně poslouchal. Když jsem domluvil nastalo opět ticho. Ministr po chvíli řekl: "Soudruzi, je tu někdo, kdo by pana Zaorala mohl v něčem doplnit?" Po delší pomlce se ozval vedoucí výroby ing. Vích, jeden z příbuzných ředitele a stačil říci jen: "Pan Zaoral ...", ale ministr ho přerušil a řekl: "Dnes schůzi končím, zítra se sejdem na národním výboru v 9 hodin." Na toto jednání jsem nebyl pozván a proto nevím, o čem se tam jednalo.

Několik měsíců se nedělo vůbec nic. Ředitel Sedlák mne ignoroval, ale dostal jsem vzkaz z Městského a Okresního národního výboru, že nemám odcházet, že situace se vyřeší. Nelenil jsem a hledal jsem si nové zaměstnání ve vnitrozemí. V roce 1950 se nám narodila dcera a teplické klima nevyhovovalo ani našemu synovi. Napsal jsem asi do 30 podniků, ale vždy jsem dostal zamítavou odpověď. Na některých

místech jsem měl známé a ti mi řekli, že mi ZV ROH a stranické orgány vždy daly negativní posudek. Odpověď byla vždy stejná, zájem o vaši odbornost bychom měli, vyžádáme si vaše kádrové materiály a ozveme se. Buď se ozvali s tím, že ZV ROH nedal souhlas nebo se podnik už vůbec neozval. Do Bratislavy jsem si netroufal napsat, protože když mne potřebovali, nepodařilo se mi můj odchod prosadit u ředitele Kubína. Koncem roku 1952 si mne najednou zavolal pan Aim z NV a řekl mi, že byl jmenován jako nový ředitel Komunálního podniku, zároveň bylo vyměněno celé vedení podniku a odborů a já zůstávám nadále podnikovým hospodářem.

Těšil jsem se na to, že všechny spory jsou u konce a všechno bude v pořádku. Ale mýlil jsem se. Nový ředitel mi mohl být zavázán za to, že jsem mu ve skutečnosti připravil cestu, ale ukázalo se, že to je věrolomný člověk. Na jedné straně se mnou jednal kamarádsky, a na druhé straně mne pomlouval a doslova podváděl. Bylo chybou, že jsem nechal jít manželku pracovat jako zástupce vedoucího kavárny, francouzské jídelny a baru. Vzhledem k tomu, že neměla žádnou praxi, musel jsem jí pomáhat. Proto mezi nám docházelo k častějším roztržkám a její nový ředitel, i když účetnictví nerozuměl, se jí zastával v okamžicích, kdy jsem jí něco vytýkal. V té době probíhala totiž měnová reforma a já jsem měl nejvíce informací. Reforma proběhla ze dne na den a instrukce byly většinou jen ústní. Nový správce nebyl upřímný, jinak jednal s člověkem v soukromí a jinak v nepřítomnosti, kde mne pomlouval. Zároveň byl i nedostatek účetních pracovníků, protože probíhala i změna systému účetnictví. Rušil se systém SPH a zaváděl se sovětský systém chozrasčotu. To všechno dohromady vytvářelo velké nervové vypětí. Znovu jsme s manželkou uvažovali o návratu do vnitrozemní. Začal jsem intenzivně hledat nové místo, ale situace se stále opakovala.

Vždy mi sdělili, že mají zájem o mou odbornost, ale po předání dotazníků se buď neozvali vůbec nebo jsem dostal zprávu, že ZV ROH neodsouhlasil vaše přijetí. Znovu jsem postupně kontaktoval asi 15 podniků. Začátkem listopadu jsem náhodou potkal svého známého ing. Krause, který se mnou pracoval ve Staza. Když vyslechl můj problém, slíbil mi, že promluví se svým nadřízeným v Chemoprojektu Pardubice. Ujistil mne, že se pokusí zařídit mé přijetí na místo plánovače, ať je v mém posudku cokoliv. Byl jedním z baťováků, kteří byli po únoru propuštěni ze Staza bez výpovědní lhůty. Řekl mi, že na ředitele Chemoprojektu má takový vliv, že mé přijetí prosadí i bez kádrového posudku. To se i stalo, ale já jsem musel upustit od svých platových požadavků. Ředitel Němeček mi dal jako nástupní plat 1 300 korun měsíčně, přestože v nové měně jsem již tehdy dostával 2 000 Kčs. Chemoprojekt mi pomohl najít i byt v Pardubicích, který byl v činžovním domě ve 4. poschodí. Byl jsem celkovou situací v Komunálním podniku tak rozhořčený, že jsem objednal stěhování i bez souhlasu manželky, která jet nechtěla. Byl jsem rozhodnutý odjet do Pardubic sám s dvěma dětmi s tím, že manželka se k nám na poslední chvíli přidá nebo za námi přijede později. Vyrazili jsme tedy do Pardubic. Těsně před odjezdem jsem však dostal písemné vyrozumění, od ředitele Důlních staveb, který mi psal, že mne přijímá do funkce podnikového hospodáře s platem 2.500 Kčs. Jeho nabídku jsem už nemohl přijmout, protože jsme se stěhovali do Pardubic.

Do Chemoprojektu v Pardubicích jsem nastoupil v listopadu 1954. Když mne ředitel více poznával, tak mi ještě v tomtéž měsíci zvedl plat na 1.600 Kčs a přeřadil mne do funkce zakázkového referenta. Celý přechod do Pardubic byl pro naši rodinu dramatický s ohledem na neochotu manželky se stěhovat z Teplic. Tam jsme měli řadu známých a dobré společenské postavení, a proto nechtěla odcházet. Bylo to mé velké životní rozhodnutí.

Když jsem před časem odcházel ze Staza, měl náš syn Karel 7 roků a my jsme po delší době čekali přírůstek do rodiny. Byl jsem rád, že se nám 1. dubna 1950 narodila dcera Ivana. Jako podnikový hospodář podniku Staza jsem byl na 14 denním

školení, kterého jsem se jako vedoucí pracovník musel účastnit. Mezitím manželka vážně onemocněla zánětem ledvin. Když jsme se stěhovali do Pardubic, měl syn 9 roků a dcera 2 roky. Manželka se léčila po prodělaném zánětu ledvin, který pardubický primář Jíra označil jako tuberkulózu ledvin. Primář Pačes, který ji léčil předtím, jí naordinoval streptomycin, který ještě nebyl volně k dostání a musel jsem ho shánět pod rukou za 1.000 Kčs za jedno balení. Starostí jsme měli nad hlavu, ale já jsem se přesto rozhodl, že z Teplic odejdeme.

Plat v Chemoprojektu jsem měl nižší než dříve a peníze byly potřeba, sehnal jsem si v podniku Nádražní restaurace vedlejší zaměstnání. Po pracovní době jsem dělal tzv. normovače jídel. Jídlo se prodávalo na potravinové lístky. Denně se musela počítat a kontrolovat spotřeba masa a tuků podle norem, aby odpovídala hodnotě přijatých potravinových lístků, které se společně s doklady jednou měsíčně odevzdávaly. Byla to dost namáhavá a časově náročná práce. Zjednodušil jsem celý postup výpočtu těchto norem a celé rekapitulace tak, že podstatnou část prací dělal můj syn Karel a já jsem dělal jen závěrečnou rekapitulaci. Musím uznat, že syn Karel byl velice hodný a poslušný, podstatnou část prací dělal sám a rodina si tím zvýšila příjem asi o 800 Korun měsíčně. V té době to byla značná část rodinného rozpočtu. Karel tenkrát dokončil sedmitřídku a nastoupil na chemickou průmyslovku v Pardubicích. O tuto školu byl tenkrát velký zájem, a přestože jsme byli nestraníci, začal tuto školu studovat. Velkou výhodou bylo, že škola byla v místě bydliště. Syn ovšem o studium chemické průmyslovky neměl velký zájem, měl nevalný prospěch. Uvažoval nad tím, že ho zaměstnám v Otrokovicích – Baťově, kde by mohl pracovat v chemické továrně Svit a mohl si jako já a maminka studovat při zaměstnání. Maminka ho ovšem nechtěla mít mimo domov a on sám nám řekl, že by ho víc zajímala filmová průmyslovka v Čimelicích u Písku. Po dlouhém dohadování a nátlaku obou, jsem mu zařídil přestup na tuto školu. Platili jsme mu měsíční apanáž 500 korun a syn tuto školu zdárně dokončil. Jezdil každých 14 dnů domů a vždycky jsme ho předzásobili jídlem. O tom by však měl napsat již on ve svém životopisu.

V Chemoprojektu jsem již nedělal svoji profesi účetního, ale musel jsem se zapracovat do zpracování stavebních a technologických projektů. Brzy jsem se do této problematiky zapracoval a zvládl jsem i složité předpisy pro zajišťování staveb. Zpracování projektů, jejich schvalování a realizace, zajišťování dodavatelských vztahů, to všechno pro mne nebylo lehké, protože jsem neměl technické vzdělání. To mi také vytýkali a kvůli tomu jsem měl nižší plat než ostatní technici. Proto jsem v roce 1960 vystudoval nástavbové studium Průmyslové školy stavební ve Vysokém Mýtě a maturitu jsem složil s vyznamenáním.

Poté mi byl zvýšen plat na 2 000 korun. Syn tenkrát ukončil studium na Filmové průmyslovce v Čimelicích a dostal umístěnku jako zvukař do České televize. Práce zvukaře se mu nelíbila a po jednání s vedoucím byl přeřazen na práci střihače, kterou dělal až do nedávné doby. Bylo to hezké zaměstnání se slušným platem, který býval i větší než můj. Dcera Iva si po jedenáctiletce udělala kurz programátorky a po nástupu do zaměstnání přispívala na provoz naší domácnosti. Syn začal pracovat v Praze a já jsem stále pracoval v pardubickém Chemoprojektu. Začali jsme shánět bydlení a zaměstnání v Praze, abychom mohli být se synem, který nám dělal starosti.

Zdálo se, že nebude problém dostat se do Prahy, protože ústředí podniku bylo v Praze a ředitelem byl ing. Fast, kterého jsem dobře znal ještě z podniku Staza. Dá se říci, že jsme byli dobří přátelé. Zařídil mi, že jsem mohl nastoupit do Chemoprojektu v Praze, kde jsem nastoupil jako plánovač. Když už jsem v Praze pracoval a zařídili jsme si i výměnu bytu, dostal jsem se do konfliktu s nadřízeným ředitelem Fastem, soudruhem Fucimanem, z ministerstva chemického průmyslu. Ten rozhodl, že dál z kádrových důvodů nesmím pracovat v Chemoprojektu ani v Pardubicích ani v Praze.

Bývalý pracovník Staza, soudruh Seiner, napovídal Fucianovi, že jsem reakcionář a nepřítel společnosti, baťovák. Fucian se mnou nikdy nehovořil, ale nařídil, že musím být okamžitě propuštěn. Napsal jsem mu dopis, ve kterém jsem mu uvedl, že nejsem žádný reakcionář, že se za svou minulost nemusím stydět a že soudruh Seiner se mstí za rozpory, které jsme spolu měli v minulém zaměstnání. Jednalo se tenkrát o to, že jsem neschválil zvýšení jeho platu, protože pro to nesplňoval podmínky. Fucian si mne pozval, o celé záležitosti jsme hovořili, ale své rozhodnutí o propuštění nezměnil. Neznal jsem sice nikoho na ÚV KSČ, byl jsem pro ně naprosto neznámý a zanedbatelný člověk, ale ohlásil jsem se a šel jsem na nejvyšší stranický úřad a na Fucian jsem si stěžoval. Nebyl jsem tam úplně neznámý, jak jsem si myslel. Hovořil jsem s dvěma referenty a ten první mi řekl: "My o vás, Zaorale, víme, víme, co máte na srdci". Všechno jsem jim vyličil a nakonec mi řekl, abych šel zpátky do Chemoprojektu, že tu záležitost za mne vyřídí. Na to mi zatelefonoval Fucian, vzal zpátky výpověď s tím, že nebudu pracovat v Praze, ale v Pardubicích. Nezbývalo mi nic jiného než se vrátit do Pardubic. Pochopitelně se mi to nelíbilo a začal jsem znovu hledat místo v Praze. Bylo to přáním manželky a syna.

Znovu jsem měl štěstí, že jsem se potkal s bývalým dělnickým ředitelem Staza, soudruhem Kubínem, a ten mi vyřídil pracovní povolení v Praze a přislíbil i místo. Už jsem se těšil, že se budeme stěhovat, ale nepodařila se nám výměna bytu, zájemce udělal výměnu s jinou rodinou. Podařilo se nám to až na další pokus a zároveň jsem sehnal zaměstnání v podniku Odbyt strojů a náradí v Praze v Holečkově ulici. Začínal jsem znovu dělat jinou práci – rozpočty pro finální dodávky staveb většinou pro cizinu. Protože tato práce měla návaznost na projekty investičních dodávek, kterou jsem znal a vyznal jsem se v technické dokumentaci. V OSANu jsem vytvořil rozpočtové oddělení, které mělo asi 15 lidí. Vypracovali jsme rozpočet na stavbu Továrny obráběcích strojů v Indii, Kovárnu pro Indii, Továrnu elektrických zařízení do Indie v hodnotě několika miliard korun. Tyto zakázky musely být kvalitně připraveny i provedeny. Protože cenu nebylo možné dodatečně měnit, byla to velice zodpovědná práce. Připravovali jsme další akce na Kubu, do Quineje a jinde. Plat mi stoupl na 2.500 korun. Nebylo to hodně, ale manželka nemusela chodit do práce, byla tenkrát nemocná a syn studoval Vysokou ekonomickou školu v Praze. Později si mne ředitel Chemoprojektu v Praze vyžádal z OSANu a zvýšil mi plat na 3.000 korun. Byl jsem odpovědný za ekonomickou část projektu ve funkci samostatný projektant.

Tuto práci jsem však dlouho nedělal. V roce 1966 se v celé republice měnila soustava účetní evidence, platná pro celou republiku. Pro tento účel byl zřízena zvláštní komise – Ústřední komise lidové kontroly a statistiky v Praze, která se časem změnila na Ministerstvo státní kontroly. Vedoucím této komise byl soudruh Marček, ale praktickým předsedou byl prof. Bohumil Partyk z Obchodní akademie ve Zlíně. Protože jsem s ním spolupracoval jako s poradcem ve Staza, považoval za dobré, abych se i já stal členem této komise. Počítal s tím, že bych mohl využít své zkušenosti se zaváděním SPH ve Staza. Zpočátku mne uvolnili z Chemoprojektu jen na krátkou dobu a znovu začaly problémy s mým kádrováním. Kádrový referent ÚKLKS jel osobně do Staza, aby přímo na místě zjistil všechny okolnosti. Na základě jeho šetření jsem dostal výjimku jak ve vzdělání tak i ve stranické příslušnosti. Trvalo to však téměř celý rok, než bylo mé přijetí potvrzeno. Původně jsem byl přijat jako specialista na účetnictví a později jsem byl jmenován vedoucím kontrolorem do oddělení plánování a rozpočtů.

Činnost našeho oddělení spočívala v tom, že podle plánu prověrek, stanoveného na půl roku, udělalo naše oddělení prověrku v určitém podniku nebo na generálním ředitelství. Býval jsem zpravidla určen jako vedoucí prověřkové skupiny, vypracoval jsem postup prověrky, na jednotlivé oblasti jsem vybral jednotlivé kontrolory – specialisty. Pak se ve stanoveném termínu prováděla prověrka v daném podniku a

později v jeho dalších provozech. Tímto způsobem se například prováděla možná jedna z prvních prověrek ve Škodových závodech Plzeň. Prováděla ji skupina 11 kontrolorů a trvala asi 3 a půl měsíce. Kontrolovali jsme mzdovou oblast, tvorbu plánů, finanční hospodaření, hospodaření ze ZP a DKP a organizaci řízení a tvorby cen. Tuto prověrku jsem vedl já. Většina zaměstnanců ÚKLKS si myslela, že ji nedokončíme, protože předchozí prověrky byly buď zastaveny nebo se nikdy nedokončily z důvodů značné složitosti výroby a nedostatku kontrolorů. Tentokrát jsme prověrku ukončili. Není pravda, že tyto prověrky neměly smysl, jak se tenkrát tvrdilo a dodnes traduje. Kopie těchto prověrek jsou dodnes archivovány a jejich výsledky lze zjistit z věstníků ÚKLKS, na dnešním Nejvyšším kontrolním úřadu. Kopie těchto materiálů jsem si nemohl ponechat, protože šlo o tajné materiály.

Koncem 3. pětiletky rozhodl ÚV KSČ, že v průběhu 4. pětiletky bude provedena "Reorganizace národního hospodářství" podle plánu, který vypracoval člen ÚV Otto Šik. Součástí tohoto plánu bylo přehodnocení velkoobchodních a maloobchodních cen, protože naše ceny byly plánované a v porovnání s ostatními členy RVHP byly nejnižší. Tím bylo naše hospodářství nejvíce poškozováno. Tento úkol měla realizovat Česká plánovací komise a cenový odbor ministerstva financí. Přecenění, stanovení nové hladiny cen, se muselo odvíjet od zjištění pořizovacích nákladů. Pro jednotlivé skupiny výrobků byly vytvořeny oceňovací skupiny, které si vyžádají podklady od jednotlivých (rozhodujících) podniků, zprůměrnují náklady a stanoví nové ceny případně koeficienty stávajících cen. Pro další plánování bylo navíc nutné provést přecenění celého národního majetku, tedy všech bilancí národních podniků, a to k 31. prosinci 1966. Plán pro rok 1967 byl již vypracován na bázi nových plánovaných cen. Jak později vyšlo najevo, přestavba cen nesplnila očekávání a celková bilance ČSSR odhalila, že k dosažení plánovaných příjmů do státního rozpočtu chybí asi 25 miliard korun.

Vláda proto ÚKLKS zadala úkol, aby provedla prověrku velkoobchodních cen zejména v přepočtu na rok 1967. V odboru tvorby rozpočtu byla utvořena skupina, odborných kontrolorů která měla za úkol provést celkový způsob hospodaření vybraných podniků, zahrnujících téměř všechny oblasti řízení podniku, mimo jiné i kontrolu tvorby cen včetně přepočtu bilancí a plánu. První prověrka byla provedena ve Slovnaftu Bratislava. Jelikož nikdo z kontrolorů neměl zkušenosti a nechtěl se zabývat oblastí cen, a já jsem tuto práci dělal ve Staza a v Odbytu strojů, rozhodl jsem se tuto oblast kontrolovat.

Výsledkem bylo, že při kontrole jsme zjistili nesprávné přecenění a podnik měl odvést jako pokutu odvod ve výši 20 milionů korun. Protože i kontroly v dalších závodech spadající pod ministerstvo chemického průmyslu (Staza, Papírny Větrní, Papírny Štětí) vždy zjišťovaly stejné machinace a zkreslení v bilancích a v nastavení cen, nařídil hlavní účetní ministerstva, pan Habada, aby byla provedena kontrola v celém resortu. Výsledkem bylo, že do rozpočtu byly odvedeny další asi 3 miliardy korun. V resortu ostatních ministerstev jsme prováděli kontrolu ve Škodových závodech v Plzni a dodatečný odvod činil asi 360 milionů.

Na základě těchto skutečností jsem vypracoval celkový rozbor zkreslení přestavby cen podle jednotlivých resortů. Toto zjištění se však již neprojednávalo na ústřední komisi LKS, ale výsledky byly shodné jako rekapitulace vypracovaná SPK.

Vzhledem k tomu, jak jsem vnímal únorové události v roce 1948, mne nepřekvapil ani vývoj politické situace v roce 1989, věděl jsem totiž, že komunistická vláda se musí zhroutit. Mrzí mne, že se to odehrálo tak pozdě. 14. prosince 1989 jsem jako jeden z prvních přivítal příjezd Tomáše Bati juniora do Prahy. Napsal jsem mu dopis, ve kterém jsem mu nabídl své služby. Spolu s téměř všemi obyvateli Zlína jsem očekával, že se zapojí do obnovy českého hospodářství, ale brzy se ukázalo, že sleduje

pouze své zájmy a jde mu jen o navrácení majetku po otci. Zapojil jsem se do činnosti klubu ABS v Praze a byl jsem členem kolektivu, který měl sestavit příručku o systému Baťa, která by měla posloužit celému našemu průmyslu. Členové tohoto kolektivu byli ovšem tak naivní, že začali doslova školácky popisovat pouze jednotlivé oblasti činností bez vzájemné provázanosti a koordinace. Proto jsem z redakčního kolektivu odešel a pokud mi je známo, žádná taková příručka nebyla vydána.

V té době projevil prostřednictvím klubu ABS zájem závod ZPA Čakovice o zavedení baťovského systému. Z doslechu jsem se dozvěděl, že pan Křeček a pan Nehyba, bývalí pracovníci firmy Baťa, se firmě ZPA nabídli, že se skupinou deseti pracovníků z ABS tuto reorganizaci provedou. Ale ředitel jejich nabídku nepřijal, protože by to bylo nákladné a časově náročné. Spoil jsem se proto s ekonomickým náměstkem podniku a nabídl jim, že systém Baťa v jejich podniku zavedu sám, bez dalších pracovníků. Vymínil jsem si, že se asi na 2 měsíce stanu zaměstnancem podniku ZPA, a že budu mít přístup do všech útvarů podniku, abych poznal všechny výrobní procesy a současně vypracuji návrh na změnu systému řízení. Koncem roku 1990 jsem s podnikem uzavřel smlouvu o přípravě "Studie a návrhu racionalizace podnikového hospodářství." Dva měsíce, květen a červen, jsem poznával jednotlivé části podniku a s jejich vedoucími jsem projednával možnosti změn celého řízení, které by odpovídalo systému Baťa. Téměř všichni vedoucí projevívali nebývalou ochotu navrhované změny realizovat. 3. července jsem prostřednictvím ekonomického náměstka řediteli podniku předal návrh změn podle smlouvy. Jak jsem se později dozvěděl, ředitel podniku byl po návratu ze služební cesty odvolán. V době, kdy ve všech podnicích vládlo OF, se to stávalo velmi často.

Protože můj návrh nebyl realizován, přijal jsem několik nabídek k vypracování kontroly v různých organizacích, například v Syndikátu novinářů, Svazu kulturních pracovníků apod. Během dalších let jsem na smlouvy o dílo zaváděl podvojný účetnictví u řady soukromých podnikatelů. Tuto činnost jsem ukončil asi až v roce 1999. Dále však sleduji veškeré ekonomické dění a vývoj našeho národního hospodářství. Jsem překvapen tím, co všechno naše hospodářství vydrží a nemám dobrý dojem.

Po ukončení psaní tohoto mého životopisu jej četla i manželka a řekla mi, že jde o můj "pracovní" životopis. Souhlasil jsem s tímto názorem a rozhodl jsem se, že k němu ještě napíši dodatek, který by tento životopis doplnil o vztahy v rodině a vlivy tehdejší společnosti na moji práci. Začal jsem na dodatku pracovat, ale mezitím v mé rodině nastaly velké změny. V září roku 2000 mi ve věku 79 let zemřela manželka. Dále, že v průběhu let jsme poznali církev adventistů sedmého dne a stali jsme se jejími členy. To mělo na náš život velmi výrazný pozitivní vliv. Tento dodatek píše až po smrti manželky a považuji za nutné tento fakt nějak vysvětlit.

Iniciátorem mého psaní byl vnuk, který se od mládí zajímal o náš život, rád psal a to ho přivedlo ke studiu na vysoké škole. Původně chtěl být novinářem nebo spisovatelem. Tento pracovní životopis měl být původně podkladem pro budoucí vydání jeho knihy o životě obyčejného člověka, který se narodil na počátku existence našeho samostatného státu a dožil se přelomu dalšího století. Mohl by posloužit i jako sonda pod povrch této historické etapy. V současnosti, kdy se dožívám 84 roků, není pravděpodobné, že by se mohly naplnit mé původní záměry. Jsem prakticky invalida, trápí mne řada různých nemocí a neduhů. Myslím si, že mne Pán Bůh nechal na světě již dlouho. Z dnešního pohledu by se někomu mohlo zdát, že můj život a práce, která začala v Baťových závodech, byly zbytečné. Myslím si, že ne, že jsem žil čestně a svojí prací a životem jsem byl přínosem nejen pro společnost, ale i pro svoji rodinu. To však musí posoudit sám čtenář.