

Práce sociologické laboratoře ve Škodových závodech

(Z činnosti sociologických laboratoří
v našem průmyslu v letech 1946—1949.)

V. ČECH — E. JUKL

Plzeň

Historie přesvědčivě ukazuje, že nyní již zájem o sociologii není u nás ničím uměle importovaným, ani pouhou módou. V mnohém tu na novém, vyšším stupni navazujeme na proces příznivě se rozvíjející v počátečních letech lidově demokratické republiky, později uměle přerušeny.

Dnešní naše sociologie průmyslu se tak může se ctí vracet k činnosti sociologických laboratoří, pracujících v několika velkých znárodněných průmyslových podnicích v letech 1946—1949. Cílem této stati je podat informaci o sociologické laboratoři při podnikovém řízení Škodových závodů, n. p., kde doznala výzkumná práce největšího rozvoje a kde se nejvýrazněji ztvárňovala snaha dělat průmyslovou sociologii na marxistickém základě.

* * *

Předválečná republika, ač byla průmyslově vyspělým státem, se průmyslovou sociologií nezabývala: pro zajištění zájmů buržoazie v podnicích většinou postačovala tradiční symbióza popoháněčského systému a reformistických zaměstnaneckých organizací. U Bati a v několika dalších, technicky a organizačně nejpokročilejších podnicích byly sice v praxi zaváděny některé metody americké personální politiky, opírající se o poznatky sociologie průmyslu, avšak ani zde k pokusům o sociologickou práci nedošlo. V tehdejších sociálních a politických podmínkách se to střizlivě kalkulující majitelům nezdálo potřebné. Vznik a rozvoj sociologické výzkumné práce v průmyslu po květnu 1945 byl u nás podmíněn především skutečností, že rozhodující silou ve znárodněných podnicích se stala dělnická třída a že strana prosazovala zásadu budovat tyto podniky jako instituci pokrokovou nejen svou formou, ale i obsahem.

Již v době před vydáním znárodnovacích dekretů došlo ve Škodových závodech

k přestavbě dosavadních zaměstnaneckých oddělení, vznikají zde oddělení sociální, kulturní a sportovní, zvláštní útvar učené výchovy a další. Později se na tomto podkladě ustavila sociálně politická oddělení, zpravidla vedená členy strany, anebo stranickými organizacemi významně ovlivňovaná. Vytvoření sociologického výzkumného oddělení ve Škodových závodech nebylo výsledkem pronikání cizích, buržoazních ideologických vlivů nebo politicky rozkladných sil, ale organicky vyplynulo z nové koncepce personální politiky, velkorýse a nedogmaticky vytvářené komunisty, stojícími ve vedení podniku, a podporované závodními organizacemi KSČ. Snahou strany bylo postavit veškerou personální a sociální politiku na objektivní vědecký základ (na rozdíl od dřívějšího subjektivismu), a sociologie měla k tomu napomáhat. Měla se současně stát pomocníkem při prosazování pokrokových zásad v boji proti různým reakčním složkám, jež si udržely vliv jak ve vedení hospodářském, tak v zastupitelských institucích zaměstnaneckých.

Zakladatelé sociologické laboratoře vycházeli z víceméně všeobecných znalostí vědeckého světového názoru, ze znalosti generální linie strany a ze snahy prospět věci socialismu. Nebyla jim známa extremistická stanoviska vůči sociologii, převládající v této době v SSSR, ani nebyli vedeni apriorním negativismem vůči všem zdrojům poučení, přicházejícím ze Západu.

Myšlenku, že sociologické metody jsou vhodné k vědeckému poznání těch skutečností, které mají základní význam pro sociálně politickou práci v průmyslových podnicích, přejímali pracovníci sociálně politických útvarů rovněž z odborné sociologické literatury. Podnětně působil například článek Z. Ullricha, uveřejněný ve Statistickém obzoru v roce 1946,¹ jenž rozvíjel myšlenku o nutné „humanizaci“ pra-

¹ Statistický obzor č. 2, roč. 1946.

covních podmínek v socialistických průmyslových závodech a o potřebě aplikace sociologických metod na oblast znárodněného průmyslu. Přitom již tehdy bylo odmítnuto Ullrichovo zřejmě přeceňování statistické metody bez současného kvalitativního zkoumání společenských jevů a vztahů. Opominuta zůstávala i doporučení orientovat podnikovou sociologii formalisticky na studium forem seskupování lidí bez ohledu na jeho obsah a cíl.²

Na koncepci sociologického výzkumu ve Škodových závodech mělo bezesporu vliv dílo německého sociologa Goetze Briefse, který před Hitlerovým příchodem k moci vedl v Německu „Institut für Betriebssoziologie und soziale Betriebslehre an der Technischen Hochschule“ a v roce 1931 uveřejnil významnou práci *Betriebssoziologie*, patříci spolu se studií *Soziale Prozesse im industriellen Betrieb*, jejímž autorem byl Heinrich Lechtape, k základním dílům německé průmyslové sociologie.³ Briefs sice zůstával se svými náměty a úvahami na půdě kapitalistických průmyslových podniků, avšak jeho dílo je vedeno snahou po určité objektivitě. Pukázal na mnohé souvislosti, které bylo možno ozřejmit jen metodou sociologického výzkumu podniku (společenské příčiny a důsledky časového rytmu podniků, formy a náplň vztahů mezi lidmi aj.) a podněcoval k jejich zkoumání.

Velmi kriticky byla přijímána obsáhlá severoamerická literatura, v níž dominantní postavení stále více zaujímaly výzkumy lidských vztahů v průmyslu („human relations“). Kromě několika prací Eltona Mayo byly známy knihy *Human Relations in Industry* od B. Gardnera, *Industrial Relations and the Social Order* od W. E. Moorea, sborník *Industry and Society*, redigovaný W. F. Whytem, práce B. M. Selekmana *Labor Relations and Human Relations* a další.⁴ Třeba však přiznat, že kritický vztah k americké empirické sociologii vedl k tomu, že nebylo doceněno racionální jádro studia „lidských vztahů

v průmyslu“, a že zejména otázce pracovních skupin nebyla věnována patřičná pozornost. Daleko více nalezly odezvu menší americké práce, týkající se praktičtějších otázek, jako je problematika absence, postavení ženy v průmyslu ap.⁵

Z francouzské literatury o sociologii průmyslu byla v této době rozšířena zejména práce G. Friedmana: *Problèmes humains du machinisme industriel* (Paris 1946). Tato obsáhná kniha zaujala kritickým postojem k Taylorovu systému organizace práce a vyslovením požadavku biologické racionalizace oproti dříve hlásané jednostranné racionalizaci technické. Autor tu doporučuje studovat vliv pracovního prostředí na člověka a rozvádí otázku důsledků automatizace výrobního procesu. Cenná byla jeho orientace na studium formální i neformální organizace v průmyslovém závodě, na studium postojů k různým technickým a organizačním opatřením aj. V některých francouzských časopisech byly uveřejňovány informace o terénních sociologických průzkumech, konaných v různých závodech (např. *Revue française du travail*, *Revue mensuelle de l'organisation*, kde byly studovány i otázky techniky sběru materiálu a jeho zpracování).

Sociologická laboratoř byla založena ve Škodových závodech jako štábní útvar náměstka podnikového ředitele pro sociálně-politické záležitosti. Toto pracoviště mělo dvě stále odborné síly-vysokoškoláky a jednu pracovníci pro záležitosti administrativní a technické. Při provádění výzkumů se mohlo opřít o pomoc pracovníků sociálně politických oddělení na závodech podniku a s úspěchem bylo několikrát použito i pomoci aktivu odborových funkcionářů. Oblast výzkumné činnosti tvořily závody národního podniku v Plzni, Hradci Králové, v Praze na Smíchově, v Brně, Adamově, Dubnici nad Váhom, v Komárně a další. Hlavní pozornost byla věnována především závodům v Plzni, Hradci Králové a na Smíchově. Sociologická laboratoř

² Z podobného hlediska hovořil později o potřebě sociologických výzkumů v průmyslových závodech B. Ullrich v článku *Podnik a společnost*, Sociologická revue č. 2/3, roč. 1948.

³ Goetz Briefs: *Betriebssoziologie* (Handwörterbuch der Soziologie), Stuttgart 1931; Heinrich Lechtape: *Soziale Prozesse im industriellen Betrieb*, Kölner Vierteljahreshefte für Soziologie VIII, 3. 1929.

⁴ E. Mayo: *Human Problems of an Industrial Civilization*, New York 1937, *The Social Problems*

of Industry, Massachussetts 1945; B. B. Gardner: *Human Relations in Industry*, Chicago 1946; W. E. Moore: *Industrial Relations and the Social Order*, New York 1946; *Industry and Society*, New York 1946; B. M. Selekman: *Labour Relations*, New York 1947.

⁵ E. W. Noland: *Worker Attitudes and Industrial Absenteeism*, Amer. Soc. Rev. č. 10, 1945; J. R. Lee-vey: *The Modern Industrial Worker Woman*, Amer. Soc. Rev. č. 8, 1943.

rozvíjela svou činnost v těsné spolupráci s Čs. ústavem práce.

Sociologická laboratoř, jak vyplývá z předchozího, se snažila využít všech metodických a technických poučení, daných sociologií průmyslu na Západě, a dospět k marxistické sociologii průmyslu, jež by byla trvalým pomocníkem socialistického průmyslového podnikání. I když znalost samotné marxisticko-leninské teorie (především historického materialismu) měla značné mezery, a také studium literárních pramenů světové sociologické literatury nemohlo vždy být soustavné, hluboké a kritické, je zřejmé, že tu byl vytýčen nový úkol a nastoupena nová cesta.

* * *

Koncepce sociologického výzkumu ve Škodových závodech vycházela předně z toho, že výzkum má být komplexní. Neměl se omezovat pouze na jednu oblast sociologické problematiky průmyslového podniku, ale chtěl postihnout pokud možno nejširší okruh faktorů, které mají znatelnější vliv na život pracovního kolektivu a na výrobní výsledky průmyslového závodu. Tím se odlišoval od různých tehdejších jednostranných koncepcí západní sociologie průmyslu, v nichž byla vyzdvihnuta například jen problematika vztahů mezi lidmi v průmyslu, nebo jindy pouze oblast veřejného mínění v závodě či naopak vliv pracovního prostředí na sociální jevy a procesy. V článku, v němž byla škodovacká veřejnost informována o koncepci sociologického výzkumu v podniku, se uvádí tyto hlavní oblasti sociologického výzkumu:

1. Jak působí na člověka: a) technické vybavení podniku a jednotlivých pracovišť, b) hygienické vybavení pracovišť, c) počátek pracovní doby, d) délka pracovní doby, e) délka a rozvržení pracovních přestávek, f) organizace práce, g) pracovní tempo atp.

2. Výzkum pracovního kolektivu s ohledem na jeho neekonomičtější využití za současného dosažení maximálního stupně

jeho spokojenosti: a) vliv školení na osvědčení se v různých druzích práce, b) vliv předběžné praxe, c) vliv různých zájmů odborných, kulturních a sportovních, d) vliv subjektivní spokojenosti v povolání na výkonnost, e) vliv rodinné konstelace, věku apod.

3. Studium lidských vztahů a jejich nejlepší úpravy, studium mínění a postojů zaměstnanců: a) vztah nadřízenosti a podřízenosti, b) vliv kooperace a různých osobních konfliktů na výrobu, c) osobní vztahy v pracovních partách, d) osobní vztahy v nahodilých skupinách, e) poměr k nadřízeným, f) stupeň pocitu odpovědnosti, g) postoje k typu práce, k honorování práce, k různým akcím v podniku atd.

4. Průzkumy sociálních poměrů zaměstnanců, tj. početnost rodin, péče o rodiče, děti a jiné rodinné příslušníky, průzkum bytových poměrů, zaměstnání mimo pracovní dobu, jiných přívýdělků, zadlužení v rodinách apod.

Článek dále zdůrazňuje: „Všechny sociologické výzkumy v průmyslovém podniku, z nichž několik jsme zde příkladem uvedli, směřují k získání takové znalosti sociálních procesů v průmyslovém podniku a jeho okolí, která by umožnila nejvhodnější úpravu života pracujících v práci i mimo ni.“⁶

Průmyslový podnik byl v koncepci sociologického výzkumu Škodových závodů chápán v souvislosti s celkovými ekonomickými, politickými a společenskými vztahy v zemi. Náзор o samospasitelnosti úpravy vnitropodnikových vztahů jako hlavního prostředku vyrovnání vztahu dělníků a podniku, šířený americkou sociologií „human relations“, byl odmítán.

Činnost sociologické laboratoře měla sloužit hlavně potřebám plánování sociální politiky uvnitř podniku, popřípadě ujasňování aktuálních závažnějších otázek pro bezprostřední potřebu řešení. Tato práce mohla poskytnout cenný materiál pro orientační pohled na širší procesy, probíhající v tomto období v průmyslových zá-

⁶ Škodovák, roč. III., č. 11, 1947. Také v n. p. Československé hutě byl sociologický výzkum chápán mnohostranně; mělo jím být dosaženo „syntézy poznatků o sociálním životě jednotlivých zaměstnanců i podnikového kolektivu a o vzájemných lidských vztazích jak uvnitř podniku, tak i navenek“, přitom však hlavní důraz měl být položen na zkoumání lidských vztahů. S jeho pomocí měl být aktivován „vnitřní nábor“ (termín, který byl tehdy v Čs. hutích zaveden) s cílem

uspořádat individuální i kolektivní vztahy, a to a) mezi zaměstnanci navzájem, b) mezi zaměstnanci a vedoucími podnikovými činiteli, c) zaměstnanců k podniku, d) zaměstnanců navenek k bydlišti a kraji (viz Jaroslav Šnobl: *Sociologický výzkum a vnitřní nábor podniku*, Sociologie a sociální problémy č. 2 a 3, r. 1947). Slabinou této koncepce výzkumu bylo, že podceňoval zásadní vliv celospolečenských třídních a sociálních vztahů na vztahy uvnitř podniku.

vodech v celostátním měřítku, a dnes poskytuje vítané informace například pro historiky, zabývající se dějinami našich závodů v počátečním stadiu lidové demokratické republiky. Nesledovala však obecnější cíle přesahující rámec závodů, ani ji nešlo o hlubší teoretický přínos. Pro plnění širších poznávacích úkolů zde chyběla koordinace s dalšími pracovišti.

Marxistická sociologie průmyslu se může plně rozvinout až po vytvoření jednotné socialistické ekonomiky, kdy teprve komplexně vystupuje do popředí úkol vědeckého řízení celého národního hospodářství a celé společnosti; jeho uskutečňování vyžaduje hlubokého poznání struktury a procesů v jednotlivých oblastech společenské činnosti a jejich vzájemné vazby. Za dané situace nebyl také větší tlak na teoretické rozpracovávání stěžejních otázek historického materialismu ve vztahu k oblasti průmyslových podniků, na propracování marxistické metodologie sociologické práce, velmi všeobecně byla formulována otázka vztahu sociologie a historického materialismu i další základní teoretické problémy. Sociologický výzkum ve Škodových závodech byl tak koncipován jako nástroj aplikované sociologie, jen v hlavních rysech se opírající o světonázorový a metodologický základ historického materialismu, kriticky používající technických a metodických poznatků sociologie buržoazní.

Výzkumná laboratoř se snažila pracovat především s materiálem poskytovaným na základě různých přehledů a záznamů podniku. Cenným zdrojem faktů byly například osobní listy dělníků a úředníků, kvalifikační listiny, karty a výkazy o prezenci a absenci, údaje o výši výdělku, přehledy o průměrném stáří, kvalifikaci, složení jednotlivých profesionálních skupin atd. Další materiál byl získáván běžnými sociologickými technikami. Nejvíce bylo používáno dotazníku, rozhovoru, popisových listů (které vyplňovali vedoucí pracovníci, funkcionáři a lidé se širší znalostí problematiky) a pozorování. Kvantitativní údaje byly zpravidla přenášeny na děrovací štítky a sčítány v požadovaných kombinacích na Powersových strojích. Kvantitativní analýza se zaměřovala především na konstatování četnosti určitých znaků v rámci sledovaného celku a tabulkové vyjádření závislosti dvou veličin. Někdy byly propo-

čítávány korelace na základě metody chikvadrátu. Kvantitativní rozbor byl doprovázen pokusem o rozbor kvalitativní. Výsledky byly shrnovány v souhrnných zprávách, jež obsahovaly i některá doporučení praktického rázu. Zprávy měly interní důvěrný charakter. Jen někdy byly publikovány výňatky ve veřejném tisku. Nelze ovšem nepřiznat, že řada výzkumných zpráv zůstávala při zachycení statistického přehledu a skrovném komentáři.

Výzkumy, uskutečněné sociologickou laboratoří Škodových závodů, možno rozdělit do tří skupin: 1. zjišťování dílčích objektivních údajů o složení kolektivu zaměstnanců, o jejich práci a mimopracovním životě, 2. výzkum mínění a postojů, 3. všeobecné sociologické průzkumy závodů.

1. Na zjištění objektivních dílčích údajů se zaměřil průzkum kvalifikace plzeňských technickoekonomických zaměstnanců, průzkum kvalifikace dělníků v podniku vyučených, absence smíchovských dělníků a průzkum bytových poměrů plzeňských zaměstnanců.

Výzkum kvalifikace plzeňských technickoekonomických zaměstnanců podával přehled o některých faktorech, které nebyly v personální politice běžně sledovány, a osvětloval některé souvislosti průpravy a kvalifikace úředníků. Předmětem výzkumu byl soubor 4914 zaměstnanců uvedené kategorie. Výzkum ostře podtrhl nerovné postavení, v němž se nacházejí ženy-úřednice ve srovnání s muži, těsnou korelaci mezi věkem (rodinným stavem) a osvědčením v povolání a poukázal na širokou rozvětvenost rodinných a příbuzenských vztahů — jako na činitele konsolidačního a na druhé straně jako na faktor brzdící. Výzkum mimo jiné také velmi naléhavě zdůraznil potřebu prohlubování kvalifikace (jen 4,22 % hospodářskotechnických zaměstnanců mělo v roce 1948 vysokoškolskou kvalifikaci — z nich jen necelých 5 % bylo dělnického původu) a opět prokázal závislost mezi kvalifikací a pracovním ohodnocením.

Výzkum o tom, jak se v podniku vyučení mladí dělníci osvědčili, byl proveden na žádost Ústředí odborné výchovy učňů při podnikovém ředitelství. Analýza výsledků, které tito dělníci dosáhli při závěrečných učňovských zkouškách, ukázala, že všichni učňové obstáli nejlépe při zkoušce

zručnosti, pak při zkoušce ústní a nejhůře při písemné. Z toho u teoretických zkoušek obstáli lépe učňové, kteří absolvovali 4. ročník měšťanské školy. Srovnání prospěchu u učňovských zkoušek s hodnocením mladých dělníků na pracovištích však ukázalo, že rozdíly, jichž učňové dosáhli při odborných písemných a ústních zkouškách, se nijak neprojevovaly v jejich pracovním hodnocení.

Výzkum absence smíchovských dělníků z roku 1946 odhalil největší absenci u dělníků nejmladších věkových skupin a u svobodných (dvojnásobná než u dělníků ženatých) a dal podnět k některým sociálně politickým opatřením vůči této skupině.⁷

Setření o bytových poměrech plzeňských zaměstnanců mělo poskytnout přehled o dané situaci pro potřebu škodovického bytového družstva. Zjišťovalo nejen objektivní stav – v souvislosti s velikostí rodin, mzdovými a platovými podmínkami jednotlivých kategorií, s různými kulturními nároky apod., ale také subjektivní představy o optimálním typu bydlení. Tento průzkum pomáhal současně hledat vhodné formy kolektivní bytové výstavby v době, kdy o otázce, zda budovat kolonie rodinných domků či sídliště s velkými domy, bylo vedeno mnoho nekonečných diskusí mezi příslušnými odborníky a funkcionáři.

2. V rámci dílčích výzkumů mínění a postojů byl zkoumán názor plzeňských dělníků na tehdejší formy a organizaci soutěžení v dílnách, postoj plzeňských dělníků k instituci mluvčích, názor na funkci kulturních referátů aj.

Mínění a názory o dílenském soutěžení byly zjišťovány dotazníkem a osobními rozhovory. Ukázalo se, že zhruba 30 % dělníků přijalo rozvíjející se soutěžení (např. soutěžení mezi dílnami o nejlepší pořadí v celozávodním žebříčku) bezvýhradně kladně; 50 % dalších vyslovilo některé výhrady a zbývajících zhruba 20 % soutěžení odmítlo s různými vysvětleními, jako např. že „zanášá sobectví mezi dělníky“, že „se to dělá pro reklamu“ apod. Výzkum pomohl odhalit řadu závad v organizaci soutěže (jednostranná orientace na překračování výkonových norem, nevhodnost ztotožňování této soutěže se stachanovským hnutím ap.) a ukázal, kterým

směrem je nutno více zaměřit vysvětlovací působení.

Výzkum plzeňské instituce „mluvčích“, kteří byli volenými důvěrníky dělnictva v jednotlivých provozech, pomohl vnést jasno do hodnocení činnosti těchto pracovníků v době, kdy se stali předmětem útoků protikomunistických stran. Podpořil stanovisko těch činitelů KSČ, kteří dokazovali, že je nezbytné, aby instituce mluvčích byla zcela přeměněna ve funkci důvěrníka ROH a závodní rady.

Některé zlepšovací návrhy přinesl výzkum postojů ke kulturnímu referátu na Smíchově, k činnosti závodního klubu aj.

3. Pokus o komplexnější sociologický rozbor představovala obsáhlá studie o dělnictvu v závodě Hradec Králové a studie o dělnictvu smíchovského závodu.

Hradecký rozbor obsahoval předně pokus o obecnější charakteristiku tamnějšího dělnictva, jež srovnával s dělnictvem v největším škodovickém závodě v Plzni. Ukázal hradecké dělnictvo jako relativně konzervativnější element ve srovnání s Plzní a současně jako složku značně stabilní, s malou fluktuací. Studie provedla rozbor rozvrstvení dělnictva podle věkových skupin, stavu, pohlaví, podle zaměstnání manželů a manželek, kategorií povolání aj. Kapitola, týkající se hospodářských poměrů dělnictva, sledovala mj. vyjádření o dostatečnosti či nedostatečnosti platu, zjišťovala potřebu různých mimořádných výdajů a existenci vedlejších zdrojů příjmu. Podrobnější pozornost byla věnována bydlení a postojům k němu, dále mimopracovní zájmové činnosti a různým soukromým zálibám. Kapitola, zabývající se podmínkami na pracovišti, všímala si především osobních postojů. Upozorňovala na řadu závad v odměňování dělníků, organizaci práce a v technickém vybavení pracovišť nebo např. v rozvoji soutěžení, jak jsou dělníky pocíťovány. Rozbor byl doplněn analýzou kvalifikačních archů.

I tento výzkum, stejně jako podobně zaměřený výzkum smíchovský, přirozeně nemůže být pokládán za vyčerpávající. Naopak, s odstupem času velmi jasně vysvítá jeho jednostrannost, stejně jako v některých kapitolách je zřejmá jeho převažující popisnost. Přesto byl hodnocen ve své době

⁷ Např. V. Čech – E. Jukl: *Absence v průmyslu*, Průmyslový věstník 1947; V. Čech – E. Jukl: *Výzkum bydlení úřednictva*, Věřejné mínění, č. 3. 1947 aj.

jako přínosný a poskytoval řadu vítaných údajů pro sociálně politické plánování.

V průběhu roku 1948 se dokonce rýsovaly nadějné perspektivy na vytvoření paralelního střediska výzkumu psychologického. Oba odborní pracovníci sociologické laboratoře prošli speciálním školením v užité psychologii. Při nově vytvářeném podnikovém ředitelství v Plzni vznikl v roce 1949 samostatný štábní útvar přednosty kádrového odboru „výzkum kádrů“. Toto studijní středisko, usilující o aplikaci poznatků vědecké sociologie a psychologie při výběru, rozmísťování zaměstnanců, jakož i při výzkumu jejich života a práce, působilo v omezeném rozsahu až do roku 1951. Proti sektářství a administrativnímu tlaku zvenku se však stále tíže bojovalo.

Sociologická laboratoř ve Škodových závodech nezanikla proto, že by neplnila poslání, kvůli němuž byla uvedena v život. Praxe naopak potvrdila správnost a prozíravost tohoto kroku.

Bylo by jistě nesprávné idealizovat dnes činnost našich prvních podnikových sociologických laboratoří a nevidět jejich vážné nedostatky. Přesto však se zdá, že je možno jejich práci hodnotit jako závažný krok k rozvinutí konkrétní sociologické výzkumné činnosti v průmyslových závodech a součást progresivního procesu, směřujícího k výstavbě a rozvoji marxistické sociologie průmyslu. Lze jen litovat, že po tomto počátku nenásledovaly kroky další: naše situace v této oblasti by nepochybně byla dnes daleko příznivější.