

Některé teoretické otázky sociologie průmyslu a řízení výrobních kolektivů

BEDŘICH WEINER

Katedra marxismu-leninismu, strojní fakulta ČVUT

Socialistická společnost dospěla k novému stupni vývoje. Překonává některé deformace a omyly předchozí etapy. Vytyčuje si nové složité a náročné cíle, které vyžadují všestranné uplatnění a vědecké řízení společenského pohybu. Základní otázkou dalšího vývoje naší společnosti a určujícím činitelem, dokazujícím přednost socialismu, je úspěšné uskutečňování a vědecké řízení procesů vědeckotechnické revoluce.

Řízení výroby pojímáme jako vědecky fundovanou analytickou a syntetickou činnost jednotlivců a kolektivů, v níž vystupuje do popředí konkrétně historický přístup, společenská odpovědnost, odborné řízení i socialistická samospráva. Na základě těchto principů je řízení rozhodováním o optimálních cílech, metodách, prostředcích, organizaci a skladbě a strukturálních přeměnách výrobních kolektivů.

Významnou součástí vědního základu řízení je jedna z odvětvových sociologií – sociologie průmyslu.

Na Západě existuje rozvitá, finančně, materiálně i kádrově velmi dobře dotovaná sociologie průmyslu. Její teoretická východiska i její některé závěry jsou vědecky mnohdy neudržitelné. Západní sociologie průmyslu se pokouší vytrhnout závod ze společensko-ekonomických souvislostí a prezentovat mikrovztahy, vztahy mezi lidmi na závodě jako harmonický základ organizace celé společnosti. Tento útěk od koncepce společnosti ke koncepcím závodu je důsledkem krize buržoazních teorií společnosti. Sociologie průmyslu na Západě se snaží zamezit třídním konfliktům a zabezpečit klidný průběh výroby – tj. klidný průběh vykořisťování, hromadění zisků. Je tedy službou buržoazii, odpovědí na sociální objednávku monopolů.

Bylo by však krátkozraké omezit se na kritiku ideově teoretických východisek buržoazní sociologie a nepostřehnout celou řadu zajímavých výsledků, dosažených západními sociology, a škálu metod a tech-

nik výzkumu, které rozvinuli. Po seriózní kritice lze bezesporu velmi mnoho aplikovat i v marxistické sociologii průmyslu, a to tím spíše, že tato disciplína v době tzv. kultu osobnosti byla potlačována; nyní se začíná rozvíjet ve většině socialistických zemí.

Pro vymezení tohoto u nás se teprve rozvíjejícího oboru bude správné uvést následující charakteristiku. Sociologie průmyslu se zabývá společenskými vztahy v průmyslu (trustech, koncernech, podnicích, závodech a výrobních kolektivech) jako relativně samostatnou, ale nedílnou součástí sociálního systému. Při rozboru vychází z analýzy současného stavu i vývojových trendů faktorů technických, ekonomických a sociálně politických a jejich vlivu na strukturu, funkci, organizaci a změny průmyslu, jakož i sociálních vztahů v průmyslu. Zabývá se strukturou a vývojem výrobních kolektivů v pracovním procesu. Působením práce na vytváření hodnot, postojů a vztahů mezi lidmi, vztahů mezi nadřízenými a podřízenými apod. Tolik k charakteristice sociologie průmyslu a řízení.

V další stati půjde o formulování některých problémů sociologie průmyslu jako jednoho ze základů vědeckého řízení.

Základními teoretickými otázkami jsou zákonitosti vývoje a struktura výrobní jednotky. Pokus o teoretický přístup k řešení těchto problémů je obsahem stati.

Pro snadnější popis, zdůvodnění i pochopení problematiky uvedeme rozbor abstrahované relativně ucelené výrobní jednotky, za kterou lze např. považovat podnik nebo závod. Samozřejmě, že se pokusíme vyvodit závěry mající širší, nejen „závodní“ nebo „podnikovou“, platnost.

Pokusme se o stanovení struktury, vnitřní skladby, základních prvků takové uvažované jednotky – jejich vzájemného poměru, vztahů a vazeb. Uvažujeme socialistickou výrobní jednotku, která je sou-

částí socialistického společenského systému. Je jím vytvořena a podmíněna. Je obecně určena socialistickými výrobními vztahy, konkrétně historickou situací společnosti, zvláštnostmi a odlišnostmi příslušného výrobního odvětví, územními odlišnostmi a konec konců zvláštnostmi, jedinečností, přímými specifickými problémy daného celku, tj. uvažované jednotky.

V našem pojetí každá výrobní jednotka je vždy otevřeným systémem, který je ovlivňován, podmíněn a navazuje na celospolečenskou ekonomiku a vývoj. Taková jednotka má vnitřní dynamiku a probíhají v ní neustálé přeměny v procesu vývoje.

Základní elementy výrobní jednotky

Výrobní jednotka — podle našich úvah — se skládá ze tří základních částí:

a) je to *materiálně technická základna* — vybavení výrobní technikou, a na základě toho technologický proces, množství a úroveň výrobků;

b) dále je to *soustava a úroveň řízení, systém organizace a soustava organizací*. Sem podle našeho názoru patří jak hospodářské vedení a organizace jednotky, tak také soustava masových organizací a organizace KSČ. Tedy jak technické a mocenské hospodářsko-státní řízení a organizace, tak také dobrovolné organizace, tj. vedoucí celospolečenské a masové zájmové organizace a jejich činnost (plánování, ekonomické stimuly a prostředky řízení, administrativní způsoby, politicko-ideologická činnost, účast pracujících na řízení apod.);

c) konečně je to *výrobní, pracovní kolektiv jednotky*, ve své vnitřní, nesmírně diferencované a stratifikované struktuře. Skládá se z celé řady navzájem se lišících a navzájem spjatých vrstev. Tyto vrstvy jsou ve stejném vztahu k výrobním prostředkům. Mají v podstatě stejný vztah k socialistickému vlastnictví, stejné objektivní postavení celého výrobního kolektivu v systému výrobních vztahů. Vytvářejí základ pro totožné zájmy, stejné celokolektivní cíle a objektivní možnosti pro upevňování kolektivní soudružskosti a soudržnosti. Diferencovanost a stratifikace ovšem vedou i k určitým, i když dílčím nebo dočasným, protichůdným nebo odlišným zájmům, stanoviskům, názorům a požadavkům, které se postupně různými způsoby řeší v celé škále konfliktních situací.

Pokusme se nyní charakterizovat problémy vývoje a vztahů uvedených tří částí.

a) *Prvním prvkem je materiálně technická základna*, technické vybavení výroby. Žádná výrobní jednotka v dnešním světě, v kterékoliv zemi a v jakémkoliv společenském systému nemůže být a není všestrannou jednotkou, nezávislou na světovém vývoji vědy a techniky. Samozřejmě jen pokud abstrahujeme od takových naprosto výjimečných případů, jako je nedávno objevený úplně izolovaný kmen v australské poušti. Život tohoto kmene ustrnul na stupni, který byl dnešní moderní společností překonán před několika tisíci lety. Taková úplná izolace nutně vedla k několikatisíciletému ustrnutí. Konec konců jakékoliv pokusy o izolaci od progresivního světového proudu vývoje vedou k ustrnutí a zaostávání, a proto jsou evidentně nemarxistické.

Do určité míry, na rozdíl od vyspělých zemí, je situace odlišná ve vývojových zemích. Tyto zaostaly, ustrnuly ve vývoji z historicko-ekonomicko-společenských příčin, především v období přímé nebo nepřímé imperialistické koloniální nadvlády, a byly v té nebo oné míře, více nebo méně záměrně izolovány od celosvětového vývoje.

Svět je rozdělen na dvě společenské soustavy a na skupinu vývojových zemí, jež se rozhodují, ke které soustavě se připojí. Věda a technika se rozvíjí v těchto obou soustavách v odlišném rámci a hranicích vymezených právě těmito protichůdnými společensko-ekonomickými soustavami. Metody a stimuly rozvoje i způsob organizace vědy a techniky jsou často v těchto soustavách odlišné. Jsou odlišné základní společensko-ekonomické vztahy, předpoklady i důsledky rozvoje a působení vědy a techniky. Přes tyto rozdíly existuje jednotný celosvětový, celospolečenský proud rozvoje vědy a techniky. Každá moderní společnost, a především moderní společnost komunistického typu, musí na jedné straně „držet krok“ s celosvětovým vědeckotechnickým vývojem, na druhé straně musí sama tento krok spoluurčovat, a to čím dále tím více. To je základní revoluční úkol komunismu. Celosvětový rozvoj vědy a techniky je první vnější ovlivňující činitel.

Zvláštní okruh a vnější vliv pro každou socialistickou výrobní jednotku předsta-

vuje světová socialistická soustava a její vývoj. Z tohoto okruhu vystupuje do popředí, a bude mít čím dále tím větší význam, mezinárodní dělba práce. Ta bude určovat zaměření, úroveň a tempo rozvoje výrobních jednotek zúčastněných států. Socialistická mezinárodní dělba práce je druhý závažný vnější činitel.

Dalším, třetím vnějším činitelem je specifikum a stav vlastní státní a národní ekonomiky.

A konečně čtvrtým činitelem je sama výrobní jednotka — její situace, stav, podmínky, možnosti, vybavení apod.

V průsečíku těchto tří vnějších vlivů se vytváří zaměření výroby a úroveň materiálního vybavení. K tomu, aby „držela“ i „spoluudávala“ krok, je nutno zaměřit způsob i činnost řízení a celého pracovního kolektivu. K tomu, aby mohla „držet“ i „udávat“ krok, je nutno z celospolečenského hlediska světové socialistické soustavy, socialistického státu i výrobní jednotky vytvořit podmínky. Umožnit přístup k informacím a vybavit jednotku takovými právy a prostředky, aby výsledky neustálého vědeckotechnického pokroku mohla bezprostředně realizovat.

b) Druhým prvkem je *systém, způsob a úroveň řízení organizace a systém organizací*. Tento má svou technickoekonomickou stránku, danou zaměřením, vybavením a způsobem výroby. Tato stránka si vynucuje určitý způsob organizace a řízení bez ohledu na společenský systém. Společensko-ekonomicko-politickou stránku má danou společenským systémem, jeho stupněm vývoje a stavem na tomto stupni, dále postavením jednotky v hospodářsko-politické soustavě země.

Soustava řízení je podmíněna a ovlivňována a musí „držet“ a „udávat“ krok s vývojovými procesy své socialistické společnosti a státu, se zkušenostmi a procesy probíhajícími ve všech socialistických zemích. Konec konců v určitých oblastech a do určité míry, ať již přímo nebo zprostředkovaně, s celosvětovým vývojem v této oblasti.

Zvláštní význam má společenskoekonomická, politickosprávní stránka organizace a řízení. Význam spočívá v tom, že se zde prolínají momenty odborného řízení a socialistické samosprávy, tj. podílu a účasti pracujících na řízení. Těmito otázkami se budeme zabývat v dalších částech práce.

V této oblasti se především projevuje specifikum socialismu, jeho zvláštnosti, přednosti a možnosti v rozvoji společnosti. Hlavní otázkou řízení je zabezpečit vývoj jednotky, její rovnováhu v procesu neustálých přeměn a postupů vpřed, zabezpečit vývoj jednotlivých elementů a jejich v procesu vývoje neustále se měnící vzájemné vztahy a vazby — tj. strukturu jednotky.

c) Třetí část — *výrobní kolektiv* je stejně ovlivňován a podmíněn výše uvedenými vnějšími činiteli, a to jak ve své skladbě biosociální, sociálně ekonomické, tak i v úrovni a struktuře společensko-kolektivního vědomí, zájmů a uspokojování potřeb, jakož i životního stylu. Struktura lidského pracovního kolektivu je vytvářena biosociálními činiteli, tj. rozdíly ve věku, pohlaví apod. Dále sociálně ekonomicky, tj. rozvrstvením podle oborů — profesí, postavením ve výrobě, různým druhem a stupněm kvalifikace apod.

Rozvoj techniky je určujícím momentem při vytváření profesionální a kvalifikační struktury výrobního kolektivu.

Soustava řízení je východiskem pro postavení ve správě, v hierarchii jednotky. V soustavě organizací si výrobní kolektiv vytváří své společenské vedoucí a zájmové organizace. Utváří si své politické názory, koncepce a postupy, ideologii apod. Pracovní kolektiv si vytváří své kolektivní společenské vědomí, které je samozřejmou a nedílnou, ale zároveň, i když jen do určité míry, zvláštní a částečně se odlišující částí celospolečenského vědomí. V tomto vědomí se fixují různé názory, představy, motivace, postoje, zájmy, uznávané nebo neuznávané hodnoty, normy, autority, prestiže těch nebo oněch jednotlivců, skupin, institucí, činností apod. Vytváří se celý systém komplikovaných vztahů mezi lidmi, mezi jednotlivci a kolektivy, mezi kolektivy navzájem; mezi jednotlivci a kolektivy na jedné a institucemi (oficiálně pověřenými osobami — funkcionáři) a organizacemi na straně druhé. Každý takový kolektiv má určité politické, ideologické a morální představy, názory, které se do určité míry ztotožňují s celospolečenskými, ale zároveň se v tom nebo onom směru od nich odlišují.

Abychom se vystříhali zjednodušujícího pohledu na věc, je nutno říci, že některé názory a postoje vyplývají z příslušnosti

k vrstvě (mládež, učňové, ženy, kvalifikovaní dělníci, technici, vedení apod.), ale některé nejsou ani podmíněny, ani hlouběji ovlivněny příslušností k té nebo oné vrstvě. To uvádíme proto, že se někdy vyskytuje primitivní a nemarxistický přístup k různým hlásaným a zastávaným názorům. Takový přístup se snaží vždy a všude objevit za každým názorem původ v příslušnosti k vrstvě, třídě apod.

Pracovní kolektiv si vytváří svou jednotu i rozpory, harmonii i konflikty. Tedy to, co bylo lze souhrnně nazvat klimatem, ovzduším, životním prostředím a způsobem života jednotky. Přičemž čím (snad bude správné použít následujícího termínu) „socialističtější“ klima, tím lépe se žije, řeší problémy a postupuje vpřed. Čím méně „socialistické“ klima, tím hůře pro jednotku, její okolí, partnery a celou společnost.

Poznání panujících norem, hodnot a klimatu je důležité při studiu a výzkumu stavu a situace výrobního kolektivu. Bez poznání názorů, norem, hodnot a postojů kolektivu nelze řešit problémy upevňování a vývojové cesty kolektivu. Mimo tuto stránku danou studijním, výzkumným, pracovním přístupem ke kolektivu má klima (celozávodní, ale i dílčí – mikroklima pracovní skupiny) velký význam pro jednotlivce, vstupuje-li do zaměstnání – adaptuje-li se do pracovního kolektivu. V tomto případě se setkává s určitým daným klimatem, hodnotami a postoji. Musí se klimatu přizpůsobovat. Vyhovuje-li mu, je vše v pořádku. Nevyhovuje-li (částečně nebo vůbec), tak buď se musí sám omezovat a přetvářet, nebo vnitřně izolovat – mlčet; jinak vznikne konflikt s kolektivem a přijatými normami. Vyústěním konfliktu může být buď dočasné nebo trvalé nepřátelství mezi ním a kolektivem. Nebo přeměna panujících hodnot, klimatu. Nebo přizpůsobení se, podřízení.

O něco širší specifikaci posledního uvedeného prvku struktury jsme uvedli proto, že tato problematika a otevřený přístup k ní byl v etapě kultu osobnosti do značné míry (i když ne úplně) potlačován.

Funkce a funkčnost

Výrobní jednotka je charakterizována společensko-ekonomickými vztahy k svému společensko-ekonomickému prostředí. Má určitou funkci, určitý úkol vymezené činnosti a cílové zaměření v rámci celku.

Tímto celospolečenským úkolem je vyrábět určité materiální hodnoty, výrobky, zboží. Činnost i skladba jednotky musí být podřízena tomuto úkolu. Všechny brzdy, disfunkce a překážky, které vznikly ať již z objektivních nebo subjektivních důvodů, je nutno překonávat a jejich příčiny odstraňovat. Funkce, činnost jednotky, její cíle, prostředky, organizace, řízení a metody se konstituují na základě hlavních společensko-ekonomických výrobních úkolů.

V souvislosti, závislosti a podmíněnosti těmito výrobními úkoly plní každá socialistická výrobní jednotka své všestranné společenské funkce. Realizuje na základě současné úrovně a stavu podíl pracujících na řízení. Uspokojuje jejich ekonomické a kulturně politické zájmy. Zajišťuje, pokud je to v silách a možnostech jednotky, jejich všestranný rozvoj a realizaci člověka v pracovním procesu i ve volném mimo-pracovním čase. Tato činnost nestojí proti výrobnímu úkolu, ale naopak umožňuje jeho optimální plnění. Funkčnost jednotky se vytváří konfliktně. Domníváme se, že každá funkce v sobě nese – alespoň do určité míry – disfunkční prvky.

V předcházející části jsme popsali tři základní elementy jednotky a vyzvedli nutnost dynamické stability. Každý z těchto tří elementů, jeho ustrnutí a zaostání za vývojem a potřebami společnosti vede k tomu, že působí jako disfunkční, dezorganizující činitel. Tak může působit disfunkční jak zaostalá technika, tak systém řízení nebo struktura, skladba, vztahy, hodnoty, názory a postoje celého nebo části výrobního kolektivu.

Funkčnost se rozvíjí překonáváním disfunkčních činitelů a vlivů. Vzájemný vztah je ovlivněn existujícími mimofunkčními činiteli, kteří v každé výrobní jednotce existují a působí.

Vývoj, stabilita a nestabilita jednotky

Uvedli jsme tři prvky, které podle našeho názoru jsou základními částmi výrobní jednotky. Nyní půjde o to, jak působí vzájemné vztahy těchto prvků na stabilitu a vývoj jednotky. Výrobní jednotku považujeme za dynamicky se organizující systém. Řízení jednotky, možnost regulace a autoregulace je podmíněna stabilitou jednotky. Nestabilní jednotku nespolečenskou ani společenskou nelze řídit a vést.

Pokud mluvíme o stabilitě, máme na

myslí dynamickou stabilitu, dynamickou rovnováhu jednotky ve vztahu k ji obklopujícímu prostředí. Relativní stabilitu, která je dána a umožněna vnitřní strukturou vztahů a úrovní jednotlivých elementů, především však soustavou a úrovní organizace i řízení. Tato umožňuje a zaručuje samostatnost postupu jednotky v různých a rozličných podmínkách a vlivech vyvíjejícího a měnícího se okolního světa. Stabilizovaná jednotka je ta, která v procesu postupu vpřed je s to vytvářet a organizovat své vztahy k vnějšímu, ji ovlivňujícímu a podmiňujícímu okolí. Je s to organizovat a měnit v průsečíku vnějších vlivů a určeného cílového zaměření a postupu svou vlastní strukturu a činnost. Každá jednotka, která je organizujícím a sebeřídícím systémem, může měnit svou strukturu a činnost a přizpůsobit ji daným určením.

Dialektika přeměny vnitřních strukturálních vztahů je tato: Řídící soustava vzniká a odpovídá svým zaměřením úkolu, stavu a struktuře techniky a organizace, organizací a řízení v důsledku vnějších podmínek, vlivů a určení. Na základě svých možností, působení vnitřních sil a vlastních schopností rozvíjí, mění strukturu a úroveň techniky a výroby i strukturu výrobního kolektivu. Tyto změny zpětně vedou k vývoji a změnám řídicí soustavy. Dynamická stabilita je tok nutných a potřebám jednotky i širšímu celku odpovídajících přeměn elementů a struktury. V procesu vývoje se vždy ten nebo onen prvek a s ním spojená a na něj navazující struktura dočasně oproti ostatním opozdí, zaostane. Vývoj celku je uskutečňován překonáváním fázového opoždění, dočasného zaostání jedné nebo více částí. Dočasné opoždění je takové, že je ještě v běžné „normě“ disponovatelných sil, prostředků a rezerv výrobní jednotky. Mobilizací a nasazením těchto sil a prostředků je překonáváno zaostávání.

Nebezpečí zpomalení nebo zastavení vývoje, nebezpečí krize, vzniká tehdy, ustrnou-li jednotlivé části natolik, že poruší strukturální vazby, a rezervy jednotky nestačí na překonávání ustrnutí.

Nestabilita, krizové jevy v systému (až do nebezpečí rozpadu), se vytváří tehdy, ustrnou-li ve vývoji a čase jednotlivé rozhodující části a struktura výrobní jednotky. Stabilita jen jednoho nebo několika

prvků v nestabilním systému nemusí ještě vést k stabilitě (může přispět nebo být využita pro dosažení vyrovnání a rovnováhy). Stejně i nestabilita jednoho nebo více prvků ve stabilním systému nemusí ještě uvést celý systém do nestability. Může ovšem být určitým výchozím bodem nebo v určitém okamžiku momentem, který přispěje rozhodujícím způsobem k negativnímu zvratu.

V námi uvažované socialistické výrobní jednotce nejde o jednotku, jejíž integrální a určující součástí by byly neřešitelné protiklady (antagonistického typu). Je to jednotka, jejíž základní stavebné prvky jsou vzájemně sladěny, jsou v relativní (tedy ne idylické nebo bezkonfliktní) jednotě. V tomto případě může dojít ke krizi a nestabilitě jednotky tehdy, jestliže např. jeden z uvedených tří základních prvků ustrne, přestane se vyvíjet, a to jak vzhledem k vnitřnímu vývoji ostatních částí, tak vzhledem k ostatnímu jej podmiňujícímu světu a vývoji. V takovém případě mohou vzniknout „zbytečné“ protiklady. Tedy protiklady, kterým šlo zabránit, které vůbec nemusely vzniknout. A pokud vznikly, stalo se tak převážně v důsledku subjektivních chyb, nedostatečné úrovně znalosti, nedostatečného pochopení a realizace nutného apod.

Porušení stability lze znázornit takto: (Vzhledem k tomu, že se zabýváme otázkami socialismu, nebudeme brát příklady z kapitalismu. V takovém případě by se dobře uplatnil výklad problémů těch nebo oněch údobí a forem stabilit a nestabilit kapitalismu. Příklady, které budeme uvádět, se vztahují jak na makro-, tak na mikrosvět socialistického průmyslu a jeho strukturu.)

Vezmeme si nějaký závod. V tomto závodě je vše v pořádku. Plní plán výroby, vedení závodu má výrobu v rukou. Stranické a masové organizace pracují normálně. Vztah mezi nadřízenými a podřízenými je v normě běžných vztahů. Struktura pracovních sil odpovídá potřebám. Závod je stabilizován. (Uvažovaný příklad se vztahuje k dosavadnímu administrativně centralizovanému modelu řízení, jehož přeměna se nyní uskutečňuje.)

Jak to tedy je s naším tvrzením o stabilitě a vývoji? Přesně řečeno o stabilitě, která musí být všestranná a v souladu s všestranným vývojem?

Závod vyrábí, dejme tomu, moderní výrobky na zastaralém zařízení. Zatím vše ještě běží, ale tím, že je narušen vývoj základní části prvku jednotky (nemoderní zařízení), začíná uvnitř soustavy napětí, projevují se první trhliny. Je-li tento prvek vývoje potlačován i nadále, dojde-li k jeho podstatnému omezení, pak se stabilita čím dál víc mění v něco, co by snad šlo nejlépe nazvat pseudostabilitou. Zastaralé zařízení znemožní i další modernizaci výrobku, navíc tento bude ekonomicky neúnosný, nebude schopen konkurence ani po technické, ani po estetické, ani po ekonomické stránce. Nikdo takové výrobky nepotřebuje. Závod je však stále vyrábí — již ne pro trh, ale pro sklad. Na samotném závodě se přitom nic nezměnilo. Vše je „v pořádku“. Lidé jsou v průměru spokojeni, „pseudostabilita“ trvá. Tento stav může trvat jen proto, že model řízení společnosti umožňuje, aby závod realizoval svou krizi ne sám v sobě, ale přenesl ji na celonárodní ekonomiku. Pseudostabilitu zachoval tím, že krizové prvky přesunul na někoho jiného. V daném případě na celé národní hospodářství. V tom okamžiku nastává napětí na vyšším útvaru, ve vyšší soustavě. Jestli se obdobně kumulují prvky potlačení vývoje té nebo oné části i v této soustavě, pak může dojít i zde napřed k pseudostabilitě a pak k přímému „rozkmítání“ soustavy, k dílčím nebo hlubším projevům nestability a krize.

Vraťme se však k našemu závodu: Buď je třeba sáhnout k radikálním opatřením (i se vším bolestným, ale nutným, které je vždy nedilnou součástí radikálních opatření), jejichž pomocí je za mimořádného vypětí doháněna úroveň vývoje. A dohánět zameškané je vždy obtížné, vyčerpávající, a vyžaduje sebeomezení a úspory. Nebo závod zaostal natolik, že se prostě musí zrušit. Tedy vývoj šel tak prudce vpřed, že pseudostabilizovaný dílčí celek se stal naprosto zbytečný a musí být v zájmu celé soustavy, tedy i v zájmu pracovníků dílčího celku, zlikvidován.

Vezmeme-li poslední diskuse o soustavě řízení naší ekonomiky a jejich vyústění, můžeme konstatovat, že v předcházející etapě došlo jak k určitému zaostávání (ustrnutí) vědeckotechnické vybavenosti a úrovně výroby, tak k přežití se (ustrnutí) dosavadní soustavy a úrovně řízení. Obojí je jednou z podstatných příčin vážných

těžkostí, jež prožíváme. Vusnesení ÚV KSČ (viz RP 30. 1. 1965) se o tom říká: „Zkušenosti, které strana nashromáždila v posledních letech, vedou k závěru, že dnešní soustava řízení hospodářství, která splnila své historické poslání v dosavadní výstavbě socialistické společnosti, již neodpovídá stále stoupajícím požadavkům a že bez jejích zásadních změn by nemohly být splněny ekonomické direktivy XII. sjezdu.“

Lze tedy vyvodit tento závěr. Dynamická stabilita, stabilita v procesu vývoje, je rozhodující pro rozvoj soustavy, pro rozvoj výrobní jednotky. Podstatou řídicí práce, řídicích složek, každého řídicího systému libovolné jednotky (soustavy) je nutnost zabezpečit tuto dynamickou, vývojovou stabilitu. V opačném případě, podle stupně působení, dochází buď k pseudostabilitě a k pseudovývoji (zastřeně krizi) nebo k otevřenému „rozkmítání“ soustavy, ke krizovým jevům nebo nezastřené krizi. Přičemž i při pseudostabilitě může docházet k určitému vývoji, ale tento je obvykle deformovaný, omezený nebo jednostranný. Např. dochází k extenzivnímu vývoji, k růstu výroby i výrobních prostředků, ale nedochází k dostatečné modernizaci atd. atd.

Nebezpečí pseudostability je v tom, že vzbuzuje zdání stability, pořádku a vývoje. Progresivní je někdy potlačováno při a přes hlásání hesel progresivního vývoje.

Růst vnitřního napětí je, zvláště na začátku, neznatelný. Řídicí orgány i příslušný kolektiv jednotky obvykle nebezpečí nevidí. A často nejsou s to v důsledku zaujetí a vlivu pseudostability nebezpečí odhalit, poznat a překonat. Pseudostabilita, a v tom je její nebezpečí, omezuje aktivitu a akceschopnost a zesiluje v další etapě pocitu pasivity a bezbrannosti. Vznikají názory: „Jak je to možné? Vše bylo v pořádku a nyní toto! Příčina musí být v něčem jiném než v tom, co jsme dělali.“ Druhá negativní stránka pseudostability se projevuje tak, že vyvolává u některých jednotlivců a skupin tendence konzervatismu a snahu o návrat „idylických“ časů pseudostability. Překonávání a boj proti těmto tendencím zosťhuje napětí a zvyšuje rozpory uvnitř kolektivu nebo alespoň jeho angažované části v údobí překonávání nestability a odstraňování příčin. Např. v době, kdy závod musí zastavit

vytyčených a přijatých úkolů a cílů bylo dosaženo.

Sebeřízení na rozdíl od samosprávy (touto se budeme zabývat později) se v technickoekonomické oblasti může uplatňovat, aniž se zásadně změní vztah nadřízený – podřízený. Může se uplatnit tak, že kolektiv (jednotlivec) převezmé do své činnosti řešení některých, např. technickovýrobních otázek. Přitom jeho postavení (vyjádřené právně organizačními normami) se v systému řízení v podstatě nezmění. Proto sebeřídící schopnosti pracujících jsou např. využívány i v kapitalistických závodech.

Na základě této charakteristiky je nutno v souladu se záměrem této práce řešit alespoň dvě otázky: Problém sebeřízení v souvislosti s řídicí prací a vztah mezi sebeřízením a samosprávou ve výrobních jednotkách a kolektivech.

Pokusíme se napřed řešit první problém.

Řízení a sebeřízení

Podívejme se z tohoto hlediska na strukturu řídicí činnosti a pokusme se z ní vyvodit některé závěry. V daném případě použijeme zjednodušeného příkladu – vztahů řídicího centra a řízené jednotky natolik abstraktně, aby závěry mohly být aplikovány na jakoukoli řízenou jednotku a její řídicí centrum. To znamená, že dále uvedená struktura platí nejen pro uvedený celek, ale i pro vnitřní strukturu řídicího centra a jeho práci. Pro zjednodušení uvažujeme v rozmezí jednoho stupně řízení.

Pokusme se nyní vytvořit grafické modely struktury řízení. První schéma znázorní v podstatě centralisticko-administrativní model řízení v malém.

$$\begin{array}{ccccc}
 & & \text{ŘC} & & \\
 & \text{RI} & \updownarrow & \text{ZV} & \\
 & | & & & | \text{ŘJ} \\
 \text{ŘC} & \text{--- řídicí centrum} & & \text{RI} & \text{--- regulující informace} \\
 \text{ŘJ} & \text{--- řízená jednotka} & & \text{ZV} & \text{--- zpětná vazba}
 \end{array}$$

V daném případě řídí řídicí centrum nediferencovaně vše. Řídicí centrum v podstatě nebo alespoň ve většině případů složitých výrobních jednotek a kolektivů není s to nediferencovaně řídit vše. To je, zdá se, nejen u velké, ale i u malé řízené soustavy vyloučeno. Jakkoliv malá řízená soustava je v určitém smyslu ve své složitosti a mnohosti obdobně nekonečná, a

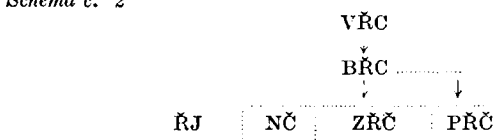
tedy obdobně komplikovaná jako jakákoli velká soustava. To platí ovšem i naopak. Jakkoli velká soustava je stejně konečná, poznatelná a do určité míry jednoduchá jako jakkoli malá soustava.

Uvedené řízení vyjádřené schématem č. 1 je nediferencované. Nepřihlíží ke složitosti; domnívá se, že může obsáhnout všechny komplikované jevy v jejich strukturální odlišnosti, mnohosti a odborné náročnosti. Složitost výroby a vztahů mezi lidmi, výrobní procesy a sociální a psychologické vztahy v kolektivech si vynucují odlišný přístup. Grafem znázorněné pojetí snižuje úroveň řízení. Řídící centrum takovýmto způsobem přístupu a práce si samo snižuje úroveň řízení. Přesněji řečeno, snižuje a omezuje svou řídící úroveň. Řízení se mění v položení nebo v neřízení. Úkoly přerůstají přes hlavu, možnost koncepční práce mizí. Vedoucí se utápí v operativě a navíc pracovní kolektiv je omezován v podílu na řízení, v socialistické účasti na správě.

Aby bylo možno řídit, je nutno omezit se na hlavní, podstatné. Nespoutat si ruce, nevyčerpat svou kapacitu na řešení a řízení jakéhokoliv pohybu v řízené jednotce.

Pokusme se znázornit správný model řízení. K tomu potřebujeme dva nákrasy. (Pro zvýšení přehlednosti vypustíme znázornění zpětných vazeb.)

Schéma č. 2



VŘC = vyšší řídící centrum

BŘC = bezprostřední řídící centrum

ŘJ = řízená jednotka

NČ = neřízená (nebo nepřímo řízená) část

ZŘČ = zprostředkované řízené části

PŘČ = přímo řízené části

Řídící centrum musí tedy začít tím (nebo končit tím), že vyřadí činnost, o kterou se v podstatě nebude starat, nebo se jí bude zabývat jen velmi málo. Jsou to obvykle vedlejší a nepodstatné části chodu soustavy. Chod těchto částí je udržován nebo udržován činností podstatných částí – je určen jinými činiteli. Tím si řídící centrum uvolní kapacitu na skutečné řízení rozhodujícího a určujícího. (Nepodstatné a vedlejší se může změnit v hlavní a opačně, to záleží na pohybu soustavy. S takovou

přeměnou by se samozřejmě měnil i směr řídicí činnosti.) V takovém případě lze se plně věnovat řízení rozhodujících částí.

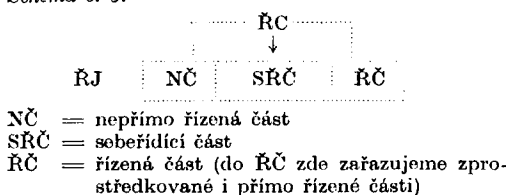
Zprostředkované řízení je takové, v němž řídící centrum zprostředkuje ve své soustavě vyšší příkazy. To znamená, že úkoly (např. výrobní) jsou dány, normy a postupy stanoveny a řídící centrum samostatně a tvůrčím způsobem zabezpečuje realizaci úkolu, příkazu, normy. Přímé řízení je ta část činnosti soustavy, ve které z převážné většiny úkoly a normy určuje bezprostředně řídící centrum. Např. v dílně výroba může být zprostředkovaným řízením, kdežto opravy zařízení mohou být přímým řízením, stejně tak i rozmístění pracovníků atd.

Čím větší podíl přímého řízení, tím samostatnější jednotka. Větší samostatnost a pravomoc vede k větší odpovědnosti. Růst podílu přímého řízení je součástí decentralizačních samosprávních postupů.

Pokusme se o shrnutí. Aby řídící centrum mohlo řídit, musí začít u „řízeného neřízení“ (omezit řízení). Obdobně lze říci, aby řídící centrum mohlo plánovat, musí začít u „plánovaného neplánování“ (vyloučit neplánovatelné). To znamená, že musí vyloučit z přímého řízení nebo plánování věci vedlejší a ty, které nejdou nebo nemohou být plánovány a řízeny (někdy i proto, že např. na to řídící centrum prostě svou kapacitou nestačí; v tomto případě se zdaleka nemusí jednat o vedlejší a nepodstatné). Tím si uvolní řídicí kapacitu a může řídit nutné – to, na co stačí. Zkráceně lze říci – každé řízení a plánování má začínat u řízeného a plánovaného neřízení a neplánování vedlejšího, aby mohlo plně plánovat a řídit podstatné a hlavní.

Nyní se podívejme na jinou stránku struktury řízení, kterou ukáže následující schéma. Opět vynecháme zpětné vazby.

Schéma č. 3.



NČ = nepřímo řízená část

SRČ = sebeřídicí část

ŘČ = řízené části (do ŘČ zde zařazujeme zprostředkované i přímo řízené části)

Tady jsme u nové kvality struktury řízení. Řízená soustava se skládá ze tří

částí — nepřímě řízené, řízené a sebeřídící. Sebeřízení je v tomto schématu novým prvkem.

Rídící centrum může přistupovat k autoregující se části dvěma způsoby. První je nepoznaný převod; Ashby to nazývá „černou skříňkou“.¹ Druhý je poznaná autoregulace, poznaný převod; chtěli-li bychom parafrázovat Ashbyho termín, použili bychom názvu „průhledná skříňka“.

První přístup řídicího centra se uplatňuje zvláště tehdy, když nový vedoucí přejímá řízení jednotky a nezná její chod a úroveň (kolektivy, jedince apod.), anebo když k existující a zaběhnuté jednotce se přidružují nové celky a stávají se její součástí.

Tedy buď tehdy, když se řídicí centrum adaptuje na řízení soustavy, nebo nová část se přizpůsobí nějaké soustavě. V tomto případě řídicí centrum zná vstup a výstup, ale nezná převod. Neví, co se v jednotce, kolektivu apod. děje. Neví, jakým způsobem se vstup mění ve výstup. Vzhledem k tomu, že výstup k vstupu je v normě, výsledek odpovídá předpokladům, řídicí centrum se omezuje na evidenci vstupních a výstupních hodnot a na jejich regulaci.

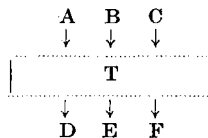
Nemá-li řídicí centrum dostatek řídicí kapacity, nestačí pro vyčerpání svých řídicích možností na přímém řízení „odkryt černou schránku“. Tak se musí spokojit s řízením autoregulujících se částí, aniž ví (buď zcela nebo částečně), jak tyto pracují. V takovém případě je autoregulace nepoznaná. Převod je neznám (způsob a metody realizace úkolů a příkazů), kdežto vstup a výstup je evidován, kontrolován a regulován. Kdyby relace mezi vstupem a vstupem vybočily z přijatelné normy (výstup by byl hluboko pod vstupem), tak by zřejmě došlo ke ztrátě schopnosti sebeřízení. Řídicí centrum, není-li s to ovlivnit úroveň sebeřízení a neobnoví-li se toto samo, pak musí sebeřízení zrušit a převést tuto doposud sebeřídící část soustavy do přímého řízení.

Vyšší stupeň řízení těchto sebeřídících částí dosáhne řídicí centrum tehdy, když odkryje „černou skříňku“, když pozná celý cyklus: vstup — převod — výstup. Gra-

ficky by bylo lze „černou skříňku“ znázornit tímto způsobem:

Schéma č. 4

Vstupy



Výstupy

A, B, C jsou možné a volitelné vstupy

D, E, F jsou na základě zvolených vstupů možné výstupy

T, je-li nepoznáno, je „černou skříňkou“, poznané je „průhlednou skříňkou“.

V tomto případě (např. práce dílny, závodu, kolektivu, jedince nebo jen některé úkony a části práce těchto složek) provede pokud možno vědeckou analýzu sebeřízení a zhodnotí její přednosti a nedostatky. Na základě analýzy odstraňuje nedostatky, vytváří vhodné podmínky a rozvíjí pozitivní stránky sebeřídící činnosti. Neruší, ale rozvíjí sebeřídící část. Řídicí činnost se projevuje ne v omezování a rušení, ale v prohlubování a rozvíjení úrovně sebeřízení.

Poznání, odhalení podstaty a zvyšování úrovně sebeřízení výrobních kolektivů a jejich činnosti je jednou z podstatných stránek práce řídicího centra. V tomto smyslu lze formulovat zásadu, že řídicí centrum postupuje tak, že omezuje své přímé řízení (neruší řízení) a zvyšuje úroveň sebeřídící části. To je kvalitativní stránka zvyšování sebeřízení. To má však i svou kvantitativní stránku. K pochopení budou sloužit následující schémata:

Schéma č. 5

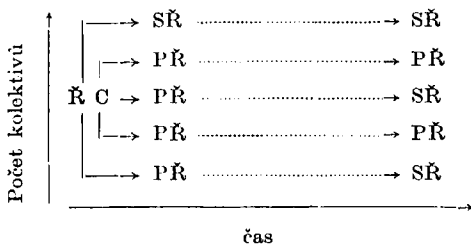


Schéma ukazuje změnu, správný vývoj v čase. Řídicí centrum svou činností rozšiřilo počet sebeřídících částí na úkor přímo řízených částí.

¹ Černá skříňka je termín, jehož Ashby používá pro řízení stroje, organismu apod., jehož vnitřní pochody (transformace) jsou neznámé. Na-

sazováním různých vstupních působení se dosahuje různých výsledků. Převod od vstupu k výstupu zůstává neznám, proto název černá skříňka.

Schéma č. 6

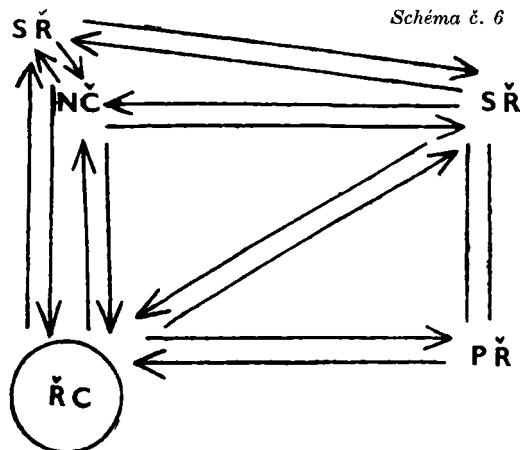


Schéma ukazuje některé možné vazby mezi částmi soustavy. Tím ukazuje možnosti a cesty rozšiřování autoregulačních se částí v soustavě nejen silami řídicího centra, ale i působením jiných sebeřídících částí na ostatní části soustavy. Při nedostatečné úrovni jak řídicího centra a jeho práce, tak i sebeřídících částí mohou ostatní části svým negativním působením – prostřednictvím výše uvedených kanálů – snižovat úroveň sebeřídících částí a přispívat k jejich rozpadu. Úkolem řídicí práce je zabránit tomu, vést k omezování počtu přímo řízených částí a k rozšiřování počtu sebeřídících částí.

Pochopit vnitřní strukturu řízené soustavy a řídicí práce, prohlubovat úroveň a rozšiřovat počet sebeřídících částí se ukazuje být podstatným rysem řídicí činnosti.

Zbývá ještě otázka, zda řídicí centrum musí vždy takto postupovat? Zda není nutno likvidovat sebeřízení a převést sebeřídící kolektiv mezi přímo řízené?

Je zřejmo, že i tato skutečnost může někdy nastat. A to v takových případech, kdy došlo např. k základnímu obratu (modernizace výroby nebo výroba nového výrobku). Sebeřídící části jsou zaměřeny na staré a nejsou s to se přeorientovat. Jinou otázkou je, zda neschopnost přeorientace je důsledkem nízké všestrannosti sebeřídící části, tedy i důsledkem nízké úrovně řídicí práce, která nezabezpečila, aby sebeřídící část byla s to se přeorientovat na nové. Tato přeorientace vyžaduje, aby kolektiv někdy postupoval i proti svým dočasným zájmům. Při neschopnosti přeorientace je nutno doposud

sebeřídící kolektiv převést do přímého řízení. Ovšem jen proto, aby řídicí centrum okamžitě vytvářelo podmínky a snažilo se, aby i v nových podmínkách a s novými úkoly vyrostl nový sebeřídící kolektiv. Tedy jde o dočasné opatření jen za tím účelem, aby byl dán průchod nutnému a zákonitému, a aby sebeřídící části byly vytvářeny ve směru nového pohybu na vyšší úrovni.

Samospráva

Při řešení vztahu řízení a sebeřízení, tedy vztahu mezi vedením a vedeným kolektivem, jsme došli k závěru, že hlavním úkolem vedoucího je vytvářet podmínky a zaměřit svou činnost k samostatnosti, k sebeřízení pracovních kolektivů. Takové zaměření řídicí činnosti uskutečňuje v jednom dva úkoly. Za prvé umožňuje lépe řídit. Za druhé umožňuje účast pracujících na řízení, aktivní podíl na správě, aktivní demokratickou samosprávu. Tím jsme se dostali k otázce sebeřízení a samosprávy. Problém řízení – odborného řízení výroby – je otázka specializovaného okruhu kvalifikovaných odborníků, a to kvalifikovaných pro odbornou technickoekonomickou řídicí činnost. Problém sebeřízení je otázka demokratické kolektivity pracujících, demokratické samosprávy mas, které mají sice velmi různorodou odbornou výrobní kvalifikaci, ale většinou ne výše uvedenou. Je to i v socialismu existující objektivní rozpor mezi úzkým odborným vedením a širokou socialistickou účastí v podílu mas na správě.

Manipulace v kapitalismu

V historickém vývoji principy sebeřízení uzavřených kolektivů (rodů, občin, kmenů) mají v prvobytně pospolné společnosti tehdejší konkrétně historickou formu, výraz v samosprávě základního lidského kolektivu, životní jednotky. Třídní společensko-ekonomické formace, od otrokářské až po kapitalistickou, v podstatě vyloučily možnost takové samosprávy. Tím zároveň v zásadě znemožnily přerůstání sebeřízení v samosprávu. Samospráva je konkrétně historická forma a způsob, v němž se uskutečňuje sebeřízení. Samospráva je v podmínkách existence státu vymezený a právně normovaný výraz rozsahu a obsahu, struktury a funkce prosazujícího se sebeřízení. V třídních systémech byla sa-

mospráva mas nahrazena třídní nadvládou a správou. Aktivní a demokratická účast a podíl kolektivu na vlastním „spravování se“, na samosprávě, byly nahrazeny vládnutím, donucením, třídní administrativou, manipulováním s lidmi. K vysvětlení pojmu manipulace (který se doposud u nás nepoužíval) nutno říci, že je to vztah manipulujícího, např. státu nebo jiné tou či onou formou moci vybavené instituce, k manipulovanému, tj. ke kolektivu, třídě, národu, vrstvě, jedinci. Nemusí to být jen buržoazní stát, ale i kapitalistická firma, monopol apod. Tedy instituce, která disponuje hospodářskou mocí, a státní moc svými prostředky sankcionuje, zabezpečuje a umožňuje direktivní manipulování s lidmi v takovéto kapitalistické hospodářské organizaci. Při manipulaci je subjektem vládnoucí třída, stát a další instituce této třídy, a objektem politickomocenské a ekonomickokulturní manipulace je lid v nejširším slova smyslu. V soudobém kapitalismu lze manipulovat — tedy vést, posuňovat, řídit — masy celou řadou prostředků. Je to možno přímým donucením hrozbou, násilím. To je ovšem nejprimitivnější a v moderní buržoazní společnosti víceméně zálohovou, nejzazší formou, které se používá, až když to již jinak nejde. Dáleko rafinovanější, modernější formou je vytvořit na jedné straně zdání podílu na řízení (buržoazní demokracie), na druhé straně vytvořit uzavřené okruhy typizovaného myšlení, názorů, postojů a jednání mas, které odpovídají požadavkům, umožňujícím manipulaci: Za pomoci poznatků celé řady vědních oborů (např. sociologie, psychologie apod.). Ovlivňováním, prostřednictvím komunikačních prostředků masového sdělování (televize, film, rádio, tisk). Působením reklamy a standardizovaného trhu. Výchovou, náplní a organizací volného času (z člověka se stává pasivní konzument, divák prázdných a povrchních pořadů). Vytýčením prestižních požadavků na dosažení „předepsaných“ standardních prostředků (auto, domek apod.; aby nedošlo k omylu, vlastnění těchto ne především k uspokojování životních a kulturních potřeb, ale jako společensky diktované nutnosti — k získání určitého prestiže). Vytvořením typizovaného, standardně myslícího a standardně jednajícího člověka, a na základě tohoto standardu snadno ovládnutelného. Manipulace

s lidmi je způsob, v němž člověk alespoň částečně není samostatně myslící a rozhodující se individuum. Rozhodnutí a myšlení za manipulovaného člověka provádí někdo jiný. Manipulovaný člověk je člověk zvnějšku vedený, někým řízený. Manipulovaný člověk buď uskutečňuje nařízené požadavky, nebo svou pasivitou (i nemožností — někdy danou, někdy vynucenou) umožňuje, aby cizí přání, zájmy a vůle byly uskutečňovány. Kapitalismus se snaží o to, aby manipulovaný člověk nebyl individualitou, ale schématem, typem, uniformovaným výtvořem kapitalistické „masové produkce“ uniformovaných, typizovaných „výrobků“ — lidí. Kapitalistická manipulace ve své podstatě znamená, že vládnoucí vrstva si může dovolit vést a řídit lidi tak, že tito dovolují nebo dokonce sami uskutečňují věci a cíle, které jsou v rozporu nebo docela protichůdné jejich vlastním zájmům. Tolik k charakteristice manipulace v kapitalismu.

Manipulace v socialismu

Socialismus po mnohatisíciletém přeryvu opět umožňuje — na nové, vysoké úrovni — realizaci sebeřízení v socialistické a v dalším vývoji v komunistické samosprávě. Komunistická samospráva je cílem, v němž lidstvo vezme „vládu věcí svých do rukou svých“ a změní se bez státního zprostředkování v bezprostředně vědecky se řídící a organizující organismus. Domnívám se, že pro progresivní třídy, vrstvy a jednotlivce ve vyspělých imperialistických zemích je přitažlivost komunismu dána především, nebo alespoň do značné míry, historickým vývojovým procesem, směřujícím k plnému uplatnění sebeřízení společenských kolektivů v komunistické samosprávě.

Komunistická samospráva je cílem. Jak je to s manipulací a samosprávou v socialismu? V socialismu stále ještě existuje stát, i když je tento stát kvalitativně odlišný od kapitalistického. Je to podle Lenina „nestát“, jehož jedním z hlavních úkolů je, aby učinil vše pro své hladké a rychlé „odumření“. Pro socialismus je státní, i když odumírající forma správy společnosti objektivní nutností.

Socialistická demokratická forma státní správy je státně zprostředkovaným uskutečněním prvků sebeřízení národních kolektivů jako mezistupeň ke komunistické

samosprávě. V socialistickém státě se vytváří na teritoriálně správním principu státní hierarchie volených demokratických orgánů a institucí. Manipulace kapitalistického typu je socialismu bytostně cizí. Přesto socialistický stát, právě proto, že je státem zvláštní, dočasné, přechodné etapy, socialistického mezistupně, musí používat manipulace, odpovídající potřebám socialistické společnosti. Je to manipulace dvou kvalitativně odlišných druhů, dvou zaměření, a to vzhledem k odlišným třídám a vrstvám společnosti. První je manipulace s nepřítelem, s přežívající a odumírající menšinou, s poraženými a historicky odumírajícími částmi společnosti. Druhý typ je manipulace s tou nebo onou částí dělnické třídy a ostatních vrstev pracujících. Taková manipulace je odlišného typu a charakteru než výše uvedená. Vyplyvá do určité míry z charakteru a funkce socialistické státní moci, tedy socialistickým státem zprostředkovaného, omezeného a vymezeného uplatnění sebeřízení. Mimoto však vyplývá i z objektivně se vyskytujícího, i když dočasného zaostávání a pasivity té nebo oné části pracujících mas. Zní to trochu paradoxně, ale přece je dočasně nutné a existuje manipulování socialistických institucí s lidmi.

Socialistická manipulace je kvalitativně odlišná od kapitalistické. Jejím úkolem je přispět k překonání manipulace vůbec. Její smyslem je nikoliv manipulování s lidmi, proti nim a jejich zájmům, ale právě naopak ve prospěch lidí, a prosazování jejich zájmů tehdy, když si je dostatečně sami neuvědomili a nejsou s to je aktivně uskutečňovat. Je to tedy manipulace k likvidaci manipulace a manipulujících institucí. Je to manipulace, která se snaží o přeměnu manipulovaného objektu v samosprávný subjekt.

Historický vývoj socialismu je cesta plná těžkostí, vítězství, ale i omylů, chyb a neúspěchů, které se vyskytly. Vedle úspěchů a nezadržitelného pokroku došlo i v této oblasti k deformacím. V uplynulé etapě kultu osobnosti byla v mnoha případech pokřivena a odcizena socialistická manipulace svému pozitivnímu charakteru. Tato odchylka byla vytvořena v uplynulém období deformacemi socialismu vůbec a socialistického státu zvláště. Tyto jakkoliv bolestné a negativně působící deformace, přes jejich dosud působící palčivý a emo-

ciální vliv, jsou přece jen v historickém kontextu dočasné a vedlejší. Hlavní, i když se prosazuje tak obtížně a za takových obětí a ranami, které sami sobě zasazujeme, je zásada: od socialistické manipulace ke komunistické samosprávě.

Samospráva výrobních kolektivů

Pokusme se nyní otázku samosprávy řešit v oblasti výroby, v oblasti působnosti výrobních kolektivů. Tedy uplatněním socialistické demokracie ve výrobní oblasti, nebo, jak to lze také nazývat, ve výrobní, hospodářské demokracii. K tomu, abychom tak mohli učinit, je nutno charakterizovat dva existující modely socialistické demokracie. Přesněji řečeno, jen ty části modelů, které se týkají hospodářské oblasti. Rozbor a vytvoření popisných modelů socialistické demokracie a systému řízení teprve čeká, alespoň u nás, na svého autora. Pro nedostatek materiálů a podkladů se omezíme na velmi stručný a obecný náčrtek. Termíny pro označení obou modelů si vypůjčíme od W. Bruse (viz jeho knihu *Modely socialistického hospodářství*, NPL, Praha 1964). I když Brusem používané termíny vyhovují jen do určité míry, nemáme zatím jiné. Pokusme se tedy, vycházejíce ze shora uvedeného určení, charakterizovat napřed centralizovaný a pak decentralizovaný model.

V *centralizovaném modelu* (tedy v takovém, který vznikl v SSSR a byl uskutečněn i u nás) se volí demokratické zastupitelské orgány ve všech státně správních administrativních oblastech a stupních (obce, okresy, kraje, atd.). Dále ve všech společenských zájmových organizacích. Ve výrobních oblastech, v průmyslu, na závodech a podnicích takové zastupitelské demokratické orgány výrobních kolektivů neexistují. Průmyslové podniky a závody jsou direktivně řízeny z ministerstev, vládou. Z výrobní oblasti mají samosprávu jen družstva.

Výrobní družstva ve městech a na venkově si volí svá představenstva. Družstva ve městech jsou vzhledem ke svému počtu zanedbatelná. Proto lze říci, že výrobní demokracie se v podstatě uplatňuje jen v jedné oblasti výroby, a to v nestátní části zemědělství. V ČSSR např. v drtivě většině národního hospodářství neexistují demokratické zastupitelské správní sbory výrobních kolektivů. Forma demokratic-

kých zastupitelských sborů existuje v centralizovaném modelu – pokud jde o oblast státního vlastnictví – jen v mimovýrobní činnosti. Mimo státní oblast existují tyto sbory v dobrovolných společenských zájmových organizacích a družstvech. Ve státním výrobním sektoru neexistují.

Centralizovaný model samozřejmě nevylučuje účast pracujících na řízení. (Dříve než budeme pokračovat, chtěl bych poznamenat, že v této souvislosti abstrahujeme od ekonomických faktorů, účinnosti fungování, formalizace věci, podmínek, atmosféry apod.) Výrobní kolektivy se mohou do určité míry podílet na správě, a to prostřednictvím svých základních organizací KSC (např. právo kontroly). Dále prostřednictvím zájmových společenských organizací, jako je ROH, které jsou vybaveny celou škálou práv, jejichž prostřednictvím se kolektiv může podílet na správě. Nutno říci, že z těchto práv celá řada byla uzákoněna až v procesu likvidace kultu osobnosti. Do tohoto období spadají i pokusy o vytvoření stálých výrobních porad atd.

Přes tyto zprostředkované možnosti v rozhodující oblasti a směru, ve stanovení výrobních úkolů, rozvoje závodu, podílu na zisku apod. jsou v centralizovaném modelu demokratické možnosti účasti na správě relativně malé. Pracovní kolektiv včetně svého hospodářského odborného vedení je více objektem než subjektem řízení. Omezená možnost odborného vedení jednotky i celého výrobního kolektivu podílet se na správě vedla nutně k tomu, že nebylo dost příležitostí, že byly ztíženy hranice a prostor i pro tvůrčí uplatnění aktivity a iniciativy pracujících.

Druhá stránka centralizovaného modelu se projevuje v tom, že vztah a vymezení práv mezi vedením závodu a společenskými zájmovými organizacemi (i základními organizacemi strany) jsou takové, že si v mnoha oblastech činnosti, obrazně řečeno, vzájemně „svazují ruce“. Stejnou věcí se musí postupně zabývat všechny rozhodující orgány a instituce – bez ohledu na její význam. Všichni všechno schvalují. Žádný nenese plnou odpovědnost, není dostatek prostoru pro samostatná rozhodnutí. V důsledku toho, že vše podléhá společným rozhodnutím, se ještě více zmenšuje osobní odpovědnost a prostor pro samostatnou a tvůrčí socialistickou iniciativu a podnikavost. Možnost vzájemné principiální kritiky je minimální. Tak centralizovaný model obecně „shora“ omezuje princip samosprávy a navíc vytváří v příslušných výrobních jednotkách takové propojení vazeb a vztahů mezi odpovědnými institucemi, že se dále, tentokrát zdola, omezuje samostatnost, odpovědnost a možnosti tvůrčí a aktivní iniciativy.²

Tolik ke stručné charakteristice centralizovaného modelu i k některým opatřením, která vyplývají z procesu překonávání těchto nedostatků.

*Decentralizovaný model*³ by bylo lze v oblasti výrobní demokracie načrtnout zhruba takto: V oblasti výrobní je vytvořen důsledně demokratický a samosprávný systém. Vedení a správa výrobních jednotek (v Jugoslávii nejen výrobních jednotek, ale i jiných odvětví) je vložena do rukou samosprávních rad. Tyto rady si navrhuje, vytváří, volí a mění celý příslušný pracovní kolektiv výrobní jednotky.

V centralizovaném modelu jsou výrobní

² Zasedání ÚV KSC v lednu 1965 vycházelo z výše uvedeného stavu nedostatků centralizovaného modelu a dospělo k následujícím závěrům:

„Bude žádoucí zbavit odbory projednávání a schvalování běžných výplat prémie, odměn apod., nezasahovat tu do pravomocí hospodářských pracovníků, ale pozvednout činnost odborů v oblasti mzdové politiky na kvalitativně vyšší úroveň, dát jim právo spolurozhodovat především o zásadních mzdových politických opatřeních a kontrolovat jejich praktické provádění. Pravomoc odborů v mzdové problematice se nezmenší, ale naopak zvýší. A zvýší se pochopitelně i nároky na jejich politickovychovnou činnost při osvětlování a probíjování správných, socialistických zásad odměny za práci.“

V rezoluci ÚV KSC o postavení, úloze a úkolech ROH v období rozvíjení výstavby socialismu je tento odstavec:

„Odborové organizace jsou hlavním ručitelem aktivního uplatňování a dodržování pracovního zákonodárství a pracovního řádu a pořádku ve výrobě. Vzájemné vztahy odborových a hospodářských

i dalších orgánů musí napomáhat progresivnímu vývoji naší společnosti a ekonomiky. Ústřední výbor strany združuje, že je třeba plně přihlížet k objektivnímu působení zákonitosti plánovitého řízení národního hospodářství, ke zvýšení pravomocí vedoucích hospodářských pracovníků i k větší odpovědnosti i hmotné zainteresovanosti kolektivů. Doporučuje se Ústřední radě odborů z těchto hledisek upravit vztahy odborových organizací k hospodářským orgánům a podnikům a předložit návrh příslušných opatření. Upustit od předchozího souhlasu závodního výboru ROH při přijímání pracovníků a od podobných ustanovení, která jsou předmětem kritiky odborových orgánů samých, protože jsou ve své podstatě pouhou formální administrativní záležitostí. Tyto zásady promítnout do zákoníku práce a provést změny usnesení o závodních výběrech.“

³ Decentralizovaný model se někdy také nazývá jugoslávský model. To je nesprávné. V Jugoslávii byl tento model pouze rozvinut. Jde v tomto případě o jugoslávskou variantu, konkretizaci decentralizovaného modelu, z níž lze abstrahací, zobecněním, konstruovat decentralizovaný model.

úkoly, plán i řídicí kádry určovány a dosazovány do výrobních jednotek shora. V decentralizovaném modelu si řídicí kádry dosazuje výrobní kolektiv prostřednictvím svých demokratických zastupitelských sborů, dělnických rad. V ekonomické oblasti⁴ plány, schválené vládními orgány, určují jen základní ekonomické proporce a fondy, stanoví podmínky a skutečnosti, které ovlivňují nabídku a poptávku a nepřímo i cenovou hladinu. Podnikové orgány si (v rámci celkového plánu) stanoví vlastní výrobní program, úkoly, investiční činnosti, počty zaměstnanců, rozdělování mzdových fondů apod.

V poslední ústavě SFRJ (z roku 1963) je zajímavý pokus skloubit demokratické zastupitelské orgány, volené jak na správně teritoriálním základě, tak na výrobně a pracovním oborovém základě. Mimo svazovou radu (volenou na základě teritoriálního principu) existují další oborové rady, a to hospodářská, osvětově kulturní, sociálně zdravotní a politickosprávní. Tyto jsou voleny ve svých vlastních odvětvích, tedy na základě objektivní skutečnosti, vzniklé v důsledku dělby práce. Při přijímání zákona, který se vztahuje na jedno z výše uvedených odvětví, se schází vždy svazová rada s příslušnou oborovou radou. V centralizovaném systému se takové otázky připravují v komisích a projednávají v Národním shromáždění (v našem případě).

Decentralizovaný model umožňuje uplatnění tvůrčí iniciativy, odpovědnosti, samostatnosti a dává značná práva výrobním kolektivům.

V decentralizovaném modelu vystupuje rozpor, který by se dal charakterizovat jako rozpor mezi odborností — odborným vedením hospodářskotechnických pracovníků a řídicích funkcionářů — a demokratickou samosprávou, účastí na řízení a správě celého výrobního kolektivu. Při řešení tohoto rozporu nutno skloubit odbornost, vědeckost a demokracii. Přesněji, je nutno jak respektovat, tak také především prohlubovat všechny tři stránky. Vědecko-technicko-ekonomický rozvoj si vynucuje, vysouvá do popředí a zdůrazňuje první dva činitele. Společensko-vědecko-technicko-ekonomický vývoj vysou-

vá do popředí jak jednotu všech tří principů, tak především poslední z uvedených činitelů. Problém demokratické samosprávy, spolurozhodování o velikosti podílů, zůstává základním problémem každé socialistické společnosti, jakož i společnosti, která se bude vyvíjet do vyššího komunistického stupně.

V ČSSR byl přijat nový systém ekonomického řízení. V této soustavě se vytváří závislost mezi úrovní a odpovědností řízení a hmotným zainteresováním konkrétních výrobních kolektivů a jedinců v nich. V souvislosti s tím vzniká potřeba zvýšit úroveň samosprávy kolektivů, rozšířit demokratickou účast pracujících ve výrobních jednotkách o možnost volby cest vývoje své jednotky, rozdělování výsledků hospodaření apod. Tedy jde o prohloubení výrobní demokracie. Nový model vyžaduje řešit rozpory mezi odborností, vědeckostí a demokracií prohlubováním a rozšiřováním těchto principů.

Nyní bychom měli provést srovnání a charakterizovat přednosti a nedostatky obou modelů. (Věcně bylo do určité míry srovnání provedeno již v předcházejícím textu.) Z vědeckých (nikoli politickoideologických) důvodů takové srovnání, alespoň v našem případě, nelze ještě udělat. Byla by to do určité míry neodpovědnost, a to proto, že vědecká konstrukce obou modelů nebyla ještě dostatečně provedena, nebo pokud byla provedena, tak materiály nám nejsou dostupny. Obecně lze říci, že decentralizovaný model v současné etapě je s to hlouběji realizovat základní výraz sebeřízení, to je postupné uskutečňování komunistické samosprávy v oblasti výrobní demokracie.

V jugoslávské variantě modelu se demokratická samospráva vytváří jako samostatný mocenský faktor, na který je propojena činnost zájmové organizace (odborů). U nás se uvažuje o odlišné variantě. Tuto variantu charakterizují materiály ze zasedání ÚV KSČ v lednu 1965. Proto uvádíme trochu širší citáty; první je z projevu s. Hendrycha:

„Po diskusi v předsednictvu ústředního výboru předkládáme Vám, soudruzi, námět, aby při oborových ředitelstvích a

⁴ Ekonomický rozbor obou modelů je velmi výstižně proveden v knize W. Bruse *Modely socialistického hospodářství* — NPL Praha 1964.

trustech podniků byl zřízen orgán, který by několikrát do roka v rámci ústředně stanovených základních úkolů projednával zásadní otázky hospodářského a finančního plánu, zaměření investiční činnosti, problematiky úvěrů, mezd a bilanci hospodaření podniku. Vyjadřoval by se rovněž k použití prostředků z jednotného fondu pracujících na základě návrhů ředitele. Členy takového orgánu, který by bylo možné nazvat radou či jinak, by byli spolu s vedoucími pracovníky oborového ředitelství nebo trustu někteří ředitelé (2–3) podřízených hospodářských jednotek, představitelé stranických a odborových orgánů (2–3 předsedové celozávodních výborů, 2–3 předsedové ROH), představitel Státní banky a případně i hlavních odběratelů. Tyto orgány by měly celkem asi 12–15 členů. Kompetenci a odpovědnost těchto orgánů by bylo nutné přesně vymezit tak, aby měly vliv na práci a rozvoj podniků, ale aby přitom nijak neomezovaly odpovědnost ředitelů. Tyto orgány by v žádném případě nesměly zasahovat do operativního řízení výrobního procesu. Soudíme, že zřízení takového orgánu je potřebné, odpovídá složité problematice výroby a ekonomiky, kdy je nezbytné kolektivněji posuzovat základní otázky, a odpovídá i dalšímu rozvoji socialistického demokratického.

Druhý je z rezoluce o ROH:

„Úkoly, které naše společnost řeší v současné etapě svého rozvoje, vyžadují, aby účast pracujících a aktivní úloha ROH byly pod vedením KSČ komplexnější a bezprostřednější. V podmínkách soustavy plánovitě řízení národního hospodářství nejde pouze o účast pracujících při zabezpečování úkolů, o rozvoj iniciativy k splnění úkolů, ale i o nejširší účast při rozhodování, zračící se i ve zvýšené morální a materiální odpovědnosti za to, jak se využívá výrobních prostředků pro zvyšování bohatství celé společnosti, a tím i pro zvyšování životní úrovně. Odborové orgány v podnicích a závodech se budou podílet na posuzování návrhů plánů rozvoje podniku, investičních záměrů, finančního rozpočtu, rozdělení vyprodukovaných prostředků do fondů, plánů pracovních sil a úkolů technického rozvoje.

Vzhledem k vysokému stupni uvědomělosti dělnické třídy a ostatních pracujících, jejich morálně politické jednotě a vysoké

organizovanosti v ROH, plní úlohu organizátora účasti pracujících na řízení a rozvoji výroby v podmínkách naší socialistické společnosti organizace našich odborů a jejich orgány. Aby tuto svou důležitou roli mohly odbory ještě lépe plnit, ustaví si pro soustavnou a kvalifikovanou účast pracujících na řízení výroby ve velkých provozech, závodech a případně podnicích průmyslové činnosti, dopravy, stavebnictví a státních zemědělských organizací výrobní výbory, které budou podřízeny příslušným odborovým orgánům a které budou pro ně zpracovávat stanoviska k návrhům plánu rozvoje provozu, závodu a podniku, plně využívat zkušenosti a poznatků pracujících při řešení konkrétních problémů výroby, zejména její kvality, technické úrovně a rentability, pečovat o vyřizování připomínek a námětů pracujících ve výrobě a kontrolovat jejich realizaci. Výrobní výbory složit z předních dělníků, techniků, pracovníků hospodářského vedení, odborových a stranických funkcionářů tak, aby zajišťovaly kvalifikované posuzování problémů. Dále plně využívat výrobních porad podle oborů povolání, technologicky navazujících dílen a provozů na ucelených zakázkách.“

Zůstává ještě otázka, jakou jednotku je možno a nutno vybavit příslušnými samosprávnými právy. Domnívám se, že to musí být dostatečně velká, ekonomicky soběstačná jednotka, s ucelenou výrobou a samostatným funkčním úkolem v systému výroby. Dále je to jednotka, která je s to si vytvořit základní politické a společenské zájmové organizace a orgány. Jednotka, která vytváří ucelený kvalifikovaný a spolupracující kolektiv. Zdá se, že takovou základní jednotkou samosprávy by mohl být jak podnik, tak i závod.

Socialistická samospráva může být dvojího druhu. Jedním druhem je samospráva socialisticko-manažerského typu. Druhým je samospráva socialistických výrobních kolektivů. První typ samosprávy – manažerské – může být technickoekonomicky funkční, ale sociálně ekonomicky, sociálně politicky bude pravděpodobně disfunkční.

Samospráva výrobních kolektivů může být funkční všestranně, proto je nejen výhodnějším, ale i vývojově oprávněným typem samosprávy.

Přijatý československý model v oblasti podílu pracujících na řízení má tyto rysy:

a) Do úrovně podniků nositelem samosprávy bude ROH a jeho orgány. K zabezpečení takové činnosti si vytvoří nové zvláštní orgány – výrobní výbory.

b) Na úrovni oborových ředitelství a trustech podniků nositelem samosprávy budou rady na jedné straně složené z (pravděpodobně určených) zástupců státních institucí (vedoucí pracovníci oborového ředitelství, někteří ředitelé hospodářských jednotek, zástupci Státní banky a popř. odběratelů). Na straně druhé budou zde zástupci demokraticky volených orgánů (zástupci ROH a KSČ).

c) Hospodářští vedoucí budou pravděpodobně jmenováni příslušnými nadřízenými orgány.

d) Zůstává dosavadní správně teritoriální způsob volby a složení nejvyšších státních zastupitelských orgánů.

Tato nová skutečnost otevírá některé

problémy. Bude třeba zkoumat, zda je nutno, aby vytvořili si pracující vlastní řídicí orgán, instituci, v rámci dosavadní zájmové organizace, nebylo tím omezeno zároveň alespoň do určité míry právě toto zájmové zaměření, nebyla tím omezena možnost, aby tato organizace mohla plně kontrolovat řídicí i samosprávné orgány, obhajovat pracující před chybnými kroky a porušováním předpisů. Zároveň by taková organizace měla organizovat účast pracujících v řídicí instituci. Dalším problémem je otázka konkrétní pravomoci a odpovědnosti, jakož i způsobu výběru a voleb výrobních výborů a rad. Toto poslední má mimořádný význam v novém modelu. V současné etapě přestavby modelu řízení našeho hospodářství byly vytyčeny obecné zásady. Rozpracování těchto zásad odpoví na některé shora uvedené problémy.