

Vymezení tématu

Rozvoj společnosti (a tedy sociální rozvoj) je v podmínkách rozvinutého socialismu velmi širokou kategorií. Zahrnuje aspekty politické, ekonomické, kulturní, sociální v užším slova smyslu (například sociální zabezpečení pracujících), týká se vztahů tříd, národů, regionů, vztahů mezi městem a vesnicí, fyzické a duševní práce, soustavy výchovy a vzdělávání, rozvoje vědy a techniky, rozvoje rodin, pracovních kolektivů, problémů volného času, má aspekty individuální, kolektivní, generační atd. Klíč k řízení společenského rozvoje [k sociálnímu řízení] je však v řízení výroby a ekonomiky [Afanasjev 1976 : 157]. Tato stať pojednává o sociálně rozvojových aspektech řízení výroby, tedy o řízení sociálního rozvoje ve výrobně ekonomickém kontextu, konkrétně ve výrobních odvětvích. Je zaměřena na výsek celé problematiky řízení rozvoje společnosti, a to jak z teoretických hledisek, tak i pokud jde o rámcový návrh na racionalizaci v aspektu úrovněové diferenciacie řízení ve výrobních resortech. Teoretická východiska o rámcový návrh racionalizace jsou chápány spíše jako náměty, rámcový návrh není v praxi dosud ověřen.

Teoretická východiska

Postulát řízení sociálního rozvoje v socialistické společnosti je aplikací Marxova poznatku o dvojakém charakteru řízení [Marx 1954: 375] za kapitalismu na socialistické výrobní vztahy: výrobní proces je „jednak společenským pracovním procesem ke zhotovení určitého výrobku“, místo vykořisťovatelského „zhodnocovacího procesu kapitálu“ však nastupuje řízení sociálního, respektive sociálně ekonomického rozvoje.

Sociální rozvoj je socialistické podstatě výroby vlastní dvojím způsobem: socialistická ekonomika k němu směřuje jednak svými finálními produkty, jednak způsobem výroby; stará se tedy o sociální rozvoj člověka jako spotřebitele i člověka jako výrobce. Sociální rozvoj každého pracovníka (i skupin pracovníků) má tedy dvě stránky: konzumní a tvořivou (přijímající a vydávající). Konzumní je vyjádřena základním zákonem socialismu o plném uspokojování hmotných i duchovních potřeb lidí. Tvořivý aspekt sociálního rozvoje je dán především tím, že práce je člověkotvorná, jak dokázal Engels ve své práci *Podíl práce na polidštění opice* [Marx-Engels 1977 : 395].

Tyto dvě stránky sociálního rozvoje (těchže subjektů) nejsou absolutně odděleny: člověk jako spotřebitel i člověk jako výrobce je vždy tentýž člověk.⁽¹⁾ Okolnost, že výrobce zpravidla nekonzumuje své vlastní výrobky, je však velmi významná z hlediska ekonomického i sociálního rozvoje. V našem

(1) Kutta 1968 : 183] k tomu výstižně říká, že „výroba a spotřeba jsou dvě stránky jedné mince existence a rozvoje lidstva“. Podrobné

objasnění vztahů mezi výrobou a spotřebou viz [Marx 1971 : 44n].

kontextu vystupuje jednak jako hmotný interes na odměně za práci, jednak jako subjektivní i objektivní potřeba tvořivého obsahu práce.

Výrobní a spotřební chování spadá v mnohém časově v jedno, v každém případě se však vzájemně podmiňuje, a to mnohými způsoby. Člověk vstupuje do výroby jako jednotný a současně rozdvojený činitel, tj. ve dvou základních rolích. Tyto role jsou dialekticky spjaté. Pochopení a využívání zákonitostí této dialektiky je předpokladem pro řízení rozvoje výrobních sil a sociálního rozvoje v jejich rámci. Základní podmínkou sociálního rozvoje za socialismu je, aby úspěch člověka jako výrobce byl jeho (tj. téhož člověka) úspěchem i jako spotřebitele, a naopak aby kvalita i kvantita spotřeby obohacovala člověka i jako výrobce.

Výrobně ekonomickým cílem každého výrobního odvětví národního hospodářství je produktivní a rentabilní tvorba užitných hodnot. Sociálními paralelami tohoto cíle jsou výkonnost v práci, hospodárnost v práci a kvalita práce. To jsou kategorická „omezení“, pouze v jejich rámci se může odvětvový sociální rozvoj realizovat. Cíl odvětvového sociálního rozvoje může jít — a také jde — nad to, nikdy však nesmí jít proti tomu, neboť tím by šel i proti sobě samému a poškozoval by navíc sociálně ekonomický rozvoj celé společnosti. Kategorie kvality práce, její výkonnosti a hospodárnosti jsou nejen ekonomickým, ale i mravním imperativem každého aspektu sociálního rozvoje.

Z předchozího vyplývá, že hlavní sociálně rozvojové složky ve výrobně ekonomickém kontextu postihneme tehdy, jestliže postihneme

1. socialistický způsob práce ve výrobních odvětvích,
2. socialistický způsob zvyšování životní úrovně v odvislosti od práce v těchto odvětvích.

Práce lidí se však odehrává ve společenském kontextu, je prací společenskou. Sociální rozvoj proto nabývá společenské mnohorozměrnosti: Je rozvojem osobnosti i rozvojem kolektivů, je rozvojem sociálních struktur, sociálních vztahů, sociálních činností a sociálních institucí, projevuje se ve změnách společenského vědomí i ve změnách materiální základny. Je tedy kvalitativním přívlastkem pohybu sociálního systému i jeho sociální infrastruktury. Při tomto pohybu se neustále ovlivňují základna a nadstavba, do procesu výrazně zasahuje politika (a to rozhodujícím způsobem), kultura atp.

Ve výrobně ekonomickém kontextu je sociální rozvoj svázán s rozvojem technicko-technologickým, organizačně administrativním a ekonomickým. Je proto účelné — pro další výklad — zavést na výrobní resort systémy technicko-technologický, organizačně administrativní a ekonomický. Těmito čtyřem subsystémům odpovídají i hlavní současné racionalizační proudy: Vědou jako výrobní silou se především míní přeměna poznatků v technická díla a jejich použití ve výrobě. Druhým velkým proudem je racionalizace systému organizačně administrativního vytvářením automatizovaných systémů řízení; i zde se prosazuje nová technika, tentokrát do řídicích a správních procesů. Trvalým úkolem je i zdokonalování soustavy ekonomického řízení, a to je třetí celospolečenský racionalizační proud, zaměřený na ekonomický systém. Čtvrtou oblastí je oblast racionalizace řízení sociálních systémů, zejména pokud jde o experimentování s plánováním sociálního rozvoje kolektivů podniků.

Pořadí uvedených systémů (či subsystémů) je současně i pořadím významnosti, k němuž při svém racionalizačním úsilí tíhne řídicí praxe v jednotlivých výrobních odvětvích. Je to však správné? Z marxistického hlediska je pro rozvoj společnosti vždy nejdůležitější poměr mezi výrobními silami a výrobními vztahy. Na výrazných krizových jevech v kapitalistických zemích můžeme pozorovat správnost marxisticko-leninské diagnózy o disproporcionálnosti a

antagoničnosti mezi vyspělostí výrobních sil a zaostáváním výrobních vztahů. Vyjádřeno jazykem teorie řízení: velmi dobrá strukturovanost na podnikové mezoúrovni je v příkrém rozporu s nízkou strukturovaností až chaotičností na makroúrovni. To je zaviněno soukromým vlastnictvím převážně monopolizovaných výrobních prostředků. V našich socialistických podmínkách tato třídně podmíněná disproporčnost a antagonismus neexistují. Proto je rozvoj vědy a techniky v zásadním souladu se socialistickými výrobními vztahy. Z toho však nevyplývá, že by optimální rozvoj ekonomiky a společnosti u nás byl automatickým výsledkem vědeckotechnického rozvoje. I u nás je třeba dbát na to, aby výrobní síly byly optimálně využívány účinným systémem sociálně ekonomického řízení. Pokusím se dále ukázat, že jeho hlavní článek je v systému ekonomickém a sociálním a že je podmíněn sociálně rozvojovými činiteli.

V této souvislosti je nejdůležitější vyjasnit vazby a souvislosti mezi sociálním rozvojem výrobních resortů a jejich rozvojem technicko-technologickým, organizačně administrativním a ekonomickým:

Technicko-technologický systém je vlastně systém „člověk — stroj“ [Afanasjev 1977 : 138], nebo přesněji „člověk — výrobní prostředky“. Jeho funkcí je práce jako „zprostředkování, regulace a kontrola výměny látek mezi člověkem a přírodou“ [Marx 1954 : 196]. To je jeho *instrumentální* poslání a v rámci tohoto poslání spočívá technicko-technologický rozvoj v překračování dosavadních hranic možností, pokud jde o fyzické a intelektuální výkony člověka související s výrobou a jejím řízením [Afanasjev 1977 : 140 an.]. Instrumentální funkcí technického rozvoje za socialismu je tedy znásobení a kvalitativní obohacení původně jenom lidských pracovních způsobilostí a energií. To je jádrem jak růstu produktivity práce, tak i změn v obsahu práce.(2) *Sociálně rozvojovou* funkcí technického rozvoje je, aby toto strojové obohacování a zmožnění pracovních způsobilostí a energií uvolňovalo člověka jako jednotlivce i pracovní kolektivy k tvořivé práci(3) a aby rozšiřovalo jeho volný čas [Afanasjev 1977 : 144].

Stroje a přístroje však jsou nejenom instrumenty práce; jako takové jsou i podstatným pracovním (a ovšem i životním) *prostředím*. Sociálně rozvojovým postulátem z tohoto hlediska pak jsou kulturně estetické, hygienicko-zdravotní a bezpečnostní vlastnosti strojů.

Technicko-technologický systém do značné míry determinuje dělbu práce, profesně kvalifikační strukturu a strukturu pracovních míst.(4) Tím jsou také

(2) [Kutta 1968 : 60] k tomu říká: „Růst produktivity práce se uskutečňuje úsporami práce minulé, zvětčené ve výrobních prostředcích, i práce živé, bezprostředně vynakládané, odstraňováním „pórů“ v pracovní době, a to jak u činitelů technických, tak lidských.“ V poznámce k tomu dodává: „Jsme zastánci pojetí produktivity práce, která jediná může vytvářet nadhodnotu a nadprodukt, proti pojetí produktivity kapitálu. Proto také hlavním činitelem naší klasifikace rezerv růstu produktivity práce jsou kádři. Jak poznamenává Kohout [Kohout 1976 : 129], problém produktivity práce přerůstá podnikové hledisko: „Zvýšení efektivnosti společenské výroby jde nyní na vrub především vědeckotechnického pokroku. ... To přirozeně zdůraznilo význam odvětvového plánování, neboť pouze v rámci celého odvětví, a nikoli jenom podnikové —

lze zajistit koncepční technickou politiku.“

(3) Základem změn v obsahu práce je postupné přebírání pracovních funkcí technikou. Přitom se každou přeměnou nižších, bezprostředně výkonných pracovních funkcí ve funkce technické zvyšují nároky na vyšší, řídicí, tvůrčí funkce člověka, neboť technika je jen „materializovaným poznáním“, prostředkem umocňujícím fyzické a duševní schopnosti člověka, který musí být uvědoměle vytvářen a řízen na stále vyšším stupni“ [Kutta 1969 : 176].

(4) Kolář [Kolář 1976 : 147] k tomu říká: „Struktura povolání je hlavní součástí sociální struktury jednotlivých výrobních odvětví. Právě podle struktury povolání je možno hodnotit vyspělost technické základny určitého odvětví.“

dány jeho hlavní přímé i zpětné vazby se systémem organizačně administrativním.

Instrumentální funkcí organizačně administrativního systému(5) je vytváření předpokladů pro organizační efekty v systému „člověk — výrobní prostředky“ a „člověk — člověk“. Této instrumentální způsobilosti nabývá organizačně administrativní systém jednak formálně organizačním a formálně komunikačním uspořádáním sociálního systému, jednak způsobem zpracování informací v tomto rámci, slovem svojí negentropickou funkcí. *Rozvoj* tohoto systému je tedy rozvojem kolektivní výrobní způsobilosti sociálního systému. Způsobilost je však pouze předpokladem úspěšné akce, v našem případě výrobního chování sociálního systému. Tato způsobilost se realizuje v konkrétním sociálním systému působením systému ekonomického (tj. plánovitým řízením s využitím nepřímých ekonomických nástrojů).

Realizací organizačně administrativního systému do konkrétní podoby sociálních pozic a rolí, sociálních interakcí a komunikací a do informačních toků se vytváří nejenom instrument, ale i podstatné složky pracovního *prostředí*. K organizačně administrativnímu systému jako k instrumentu i jako k pracovnímu prostředí se pojí výrazné *sociálně rozvojové aspekty*. Ve vazbě na výrobní prostředky jde především o homogenizaci společnosti odstraňováním rozdílů mezi duševní a fyzickou prací, zejména vytvářením předpokladů k tvořivému obsahu práce. Ve vazbě na socialistickou dělbu práce a kooperaci jde o rozvoj spolupráce a soudružských vztahů na straně jedné a o rozvoj socialistického soutěžení na straně druhé. Ve vazbě na vztahy nadřazenosti a podřízenosti jde o leninský styl řízení a vedení lidí(6) a o všestranný rozvoj účasti pracujících na řízení.(7)

Organizační a technicko-výrobní efekty ještě samy o sobě nezaručují efekt ekonomický. Proto je nutné na zkoumaný problém zavést *ekonomický systém v užším slova smyslu*.(8) Jeho kritériální funkce, tj. maxima užitečných hodnot při minimu nákladů, se v socialistické společnosti dosahuje soustavou plánovitého řízení ekonomiky. Hlavním *instrumentálním* problémem ekonomického systému (tj. soustavy přímého i nepřímého řízení) je nezbytnost kontinuálně řešit naturální a zbožně peněžní vztahy mezi výrobou a výrobni, osobní i společenskou spotřebou. Ve vazbě na subsystémy (technicko-technologický a organizačně administrativní) a ve vazbě na systém sociální se pak zvýrazňuje další instrumentální funkce ekonomického systému, tj. růst produktivity práce. Problém řízení naturálních vztahů mezi výrobou a spotřebou je v jádře problémem bilančním, a tedy způsobilostním. Problém řízení zbožně peněžních

(5) Organizačně administrativní systém má dvě základní složky: útvarovou strukturu [srovnej Smola 1976 : 116n.] a administrativní procedury jako systém formálních komunikací, zpracování informací a informačních toků. Pojem tedy vyjadřuje statiku i formálně organizační dynamiku řídicích procedur.

(6) Kohout [Kohout 1976 : 260] k tomu říká: „V sovětských stranických i státních publikacích se zdůrazňuje potřeba pěstovat u vedoucích hospodářských pracovníků schopnost ovládnout leninský styl řízení a vedení. Za jeho obsah se považuje: stranickost, smysl pro nové, vysoká kultura a vědeckost, přesná organizace, konkrétnost a operativnost, láska a důvěra k člověku, náročnost k sobě i jiným.

S leninským stylem řízení je naopak neslučitelný subjektivismus, byrokratismus, formalismus, nesebekritičnost.“

(7) Souhrnně vyjadřuje Kolář [Smola 1976 : 168] instrumentální i sociálně rozvojovou funkci organizace tak, že jde o „1. přizpůsobení člověka organizaci, ... 2. přizpůsobení organizace člověku, ...“.

(8) Ekonomickým systémem v širším slova smyslu je celý proces rozšířené reprodukce, který v sobě zahrnuje i systémy technicko-technologický, organizačně administrativní a sociální. Ještě širším a nadřazeným pojmem je pak pojem „sociálně ekonomická formace“, který obsahuje základnu, nadstavbu i další komponenty [srovnej Afanasjev 1975 : 43].

vztahů je v podstatě problémem motivačním.(9) Problém růstu produktivity práce je problémem součinnosti výrobní techniky a lidských kolektivů, a tedy problémem způsobilostně motivačním. Všechny tyto problémy mají nejužší vztah k potřebám subjektivním i objektivním.(10)

Ekonomický rozvoj resortů je tedy reprezentován směřováním naturálních a zbožně peněžních vztahů a směřováním růstu produktivity práce k dosažení výše uvedené kritériální funkce. Na to bezprostředně navazuje i hlavní *sociálně rozvojová* funkce ekonomického systému, která je vyjádřena základním ekonomickým zákonem. „Obsahem základního ekonomického zákona je stále účinnější zabezpečování materiálních a kulturních potřeb lidí při nejefektivnějším využívání zdrojů společenské práce pro růst společenské výroby“ [Politická ekonomie 1974 : 321]. Nakolik pak systém ekonomického řízení vytváří i určité ekonomické *prostředí* (klima) v resortech, spočívá jeho *sociálně rozvojová* funkce v povzbuzování kvalifikované a soustavou ukazatelů dobře směřované a koordinované pracovní iniciativy (jako výrazné komponenty a předpokladu rozvoje osobnosti a kolektivů pracujících).

Sociální systém v širším slova smyslu jako „kombinace věcných, dějových, duchovních (ideových) a lidských prvků“ [Afanasjev 1975 : 117] prostupuje všemi ostatními systémy. Proces rozšířené reprodukce z tohoto hlediska má vlastně jen dvě podstatné stránky: organizačně technickou a sociálně ekonomickou, přičemž organizačně technickou stránku určuje stránka sociálně ekonomická [Afanasjev 1975 : 147]. Nicméně v našem praxeologickém třídění zůstala nepokrytá mezera, neboť konkrétní lidé jako prvky byli sice předpokladem pro realizaci funkcí dříve zmíněných systémů, pro zavedení těchto systémů na daný problém však stačil člověk abstraktní, člověk jako prvek fiktivní. Konkrétní množina lidí v resortech s jejich sítí reálných vztahů je sociálním systémem v užším slova smyslu. Jeho *instrumentální funkci* je živá individuální i kolektivní práce. Člověk je v procesu práce také sám sobě nejdůležitějším *prostředím*. Oživuje organizačně administrativní a ekonomický systém, které jsou bez něho pouhou soustavou symbolů. Stroje jsou bez člověka mrtvými věcmi. Svou oživující působností umožňuje instrumentální i sociálně rozvojovou funkci ostatních systémů. Kritériální *sociálně rozvojová* funkce sociálního systému musí proto zobecnit sociálně rozvojové funkce těchto systémů: Je možné říci, že z hlediska tvořivého aspektu sociálního rozvoje jde o maximum výkonnosti, hospodárnosti a kvality práce jednotlivců i kolektivů a jejich účasti na řízení při minimu prvků nekvalifikovaných a netvůrčích činností; z hlediska kozumního aspektu sociálního rozvoje jde

(9) A. G. Věndélin [Afanasjev 1977 : 161] říká: „Zakonnosti chování organizačních systémů se ve značné míře projevují prostřednictvím zájmů lidí, jejich potřeb, prostřednictvím všeho toho, co určuje motivy jejich jednání.“ Je ovšem zřejmé, že redukce zbožně peněžních vztahů na motivační problém může mít svoje oprávnění jen ve snaze po sociotechnické lapidárnosti. Není to však redukce neodpodstatněná, neboť v socialistických podmínkách jde o sjednocování zájmů. L. Komanická [Politická 1974 : 362] k tomu mimo jiného říká: „Uspokojování rozmanitých potřeb předpokládá předběžnou směnu zboží mezi jednotlivými socialistickými podniky, socialistickými podniky a družstvy, mezi socialistickými podniky a jednotlivými spotřebiteli. ... socialistický stát musí plánovitě zabezpečovat socialistickou

výrobu prostřednictvím jak věcných naturálních ukazatelů, tak i prostřednictvím hodnotových ukazatelů. Musí plánovitě využívat hodnotové kategorie, bez nichž není možné zabezpečit efektivnost společenské výroby. Je to cesta sjednocování zájmů na základě využívání materiální zainteresovanosti ...“.

(10) Subjektivní potřeba je kategorie psychologická. Objektivní potřeba je naproti tomu racionální kategorií s analogickou funkcí, jakou mají potřeby subjektivní. Například potřeba pohonných hmot, aby stroj byl v pohybu, nebo potřeba homeostatu na vyrovnání kolísání v chodu stroje atp. V naší souvislosti je tedy objektivní potřebou to, co je nutným předpokladem pro účelové i sociálně rozvojové chování výrobních resortů.

o poskytnutí možností k co nejúplnějšimu uspokojování a kvalitativnímu rozvoji hmotných a nehmotných potřeb pracovníků v odvislosti od výkonu práce, při současném zajištění alespoň zákonných minim v péči o pracovníky.

K problému instrumentálních a sociálně rozvojových vazeb mezi resortním subsystémem technicko-technologickým, organizačně administrativním, ekonomickým a sociálním je možno souhrnně říci: Jestliže je k dispozici soustava výrobních prostředků a výrobní technologie a lidmi obsazená formální organizace (ve smyslu útvarově strukturním i ve smyslu formalizovaných řídicích procedur), je „orchestr“ výroby připraven k dílu. Výrobní program (spolu s dodavatelsko-odběratelskými vztahy) rozplánovaný do času můžeme považovat za partituru. Zdálo by se tedy, že „orchestr“ má všechny předpoklady k tomu, aby dobře zahrál svoji hru. A přesto víme, že tomu tak nebývá. Problém je v tom, že vztah lidí k práci není vztahem bezprostředních konzumentů vlastních výrobků, ale vztahem složitě zprostředkovaným hmotnými i nehmotnými zájmy, strukturou jejich motivace. Pro úspěch výrobní „hry“ je tedy zcela stěžejní formální, institucionalizovaná soustava ekonomických i morálních stimulů, a to jak z hlediska jejich aktivační síly, tak i pokud jde o jejich schopnost správně směřovat úsilí lidí. Je to především tato soustava, na kterou lidé reagují svými subjektivními „optimalizacemi“: Jednotlivci i skupiny vystihnou stupeň závaznosti jakož i atraktivnosti rozličnými způsoby stanovených cílů, pracovních postupů a režimů a ze svých subjektivních hledisek (tj. individuálních i skupinových zájmů a potřeb, situačních očekávání a setrvačných postojů, sociálních norem a hodnot) si naděje na „odměny“ a hrozby „trestů“ optimalizují do výsledného chování podle různých osobních a skupinových strategií.(11) Stupeň, v jakém jsou výrobně ekonomické i sociálně rozvojové cíle šťastně vyjádřeny v soustavě stimulů (z hledisek statistického i individuálního rozměru těchto subjektivních optimalizací), je stupněm reálné (nejen fiktivní, proponované) konzistence těchto cílů a současně stupněm, v jakém jsou lidé vnitřně zaangažováni na jejich dosahování. A na tom především záleží, jak „orchestr“ svoji „hru“ zahraje.

Problém je však velmi složitý zejména vzhledem ke značné objektivní i subjektivní heterogenitě(12) kolektivů pracujících ve výrobních resortech. Je při něm totiž nutné přihlídnout jak k úrovňové diferenciaci řízení na vertikále resortů, tak i k různým fázím celého výrobního cyklu.(13) Je rovněž nutné

(11) Takovými strategiemi mohou být například minimalizace ztrát hmotných nebo (a) nehmotných, či maximalizace prospěchu, anebo hierarchie prospěchů či ztrát v poměru k pocítované pravděpodobnosti jejich dosažení (či vyhnutí se jim) atp. Bez respektování faktu subjektivních optimalizací nelze úspěšně řídit. Vyjadřují spotřební a vnitřní aspekt života lidí, a tedy i spotřební stránku sociálního rozvoje. (Slovo „spotřební“ je ovšem míněno ve vztahu k uspokojování potřeb hmotných i nehmotných.) Reálné vzorce subjektivních optimalizací jsou výrazem velmi složitých, jemných a současně mocných sil a jako takové jsou jen velmi těžko měnitelné. Výchovným vlivům jsou dostupné jenom v historických měřítkách. Vyjadřují totiž osobnost pracujících, způsob její aktivity a reaktivitu v daných sociálních kontextech. Z téhož důvodu jsou však i nejvlastnějším polem výchovné funkce řídicí práce. Tato funkce ovšem musí vycházet z poznání zákonitostí

subjektivních optimalizací. Zejména v tomto směru „čeká společenské vědy úkol vypracovat integrální teorii jednání osobnosti jako jednoty genotypových, psychofyzických a sociálních stránek této osobnosti a jejího spojení s prostředím a dovést tuto teorii až k sociotechnickým závěrům“ [Kohout 1976 : 102].

(12) „Zatímco homogenita skupin vede ke shodě zájmů, jejich heterogenita vede k rozdílu zájmů. Celý podnikový kolektiv je značně heterogenní objektivně, tj. svým postavením, i subjektivně, tj. svými zájmy“ [Kolář 1975 : 40]. To platí tím více pro celé resorty.

(13) Výrobní cyklus je pracovním cyklem, ve kterém se v důsledku společenské dělby práce do značné míry osamostatnila fáze přípravná, fáze výkonná a fáze kontrolní. [Srovnaj Kutta 1968 : 48n.]. Tato dělba práce na jedné straně mimořádně zefektivňuje společenskou výrobu, na druhé straně však vyvolává i složité řídicí problémy. Ty se odrážejí i v řízení sociálního rozvoje. a to na všech

přihlédnout i k odvětvovým a oborovým specifickým. Například je známo, že stavebnictví se od stacionárních výroby, jako je strojírenství, hutnictví apod., liší mimo jiné tím, že výroba ve stavebnictví je kusová, nestacionární, územně rozptýlená, realizující se často v obtížných klimatických a geografických podmínkách atp. To má četné sociální konsekvence, například často v nižší kultuře práce i pracovního prostředí, v „kočovném“ způsobu života stavbařů a s tím spojeným oddělením od rodin, v problémech trávení volného času, v složitých problémech stravování, dopravy do zaměstnání atp. Konkrétní řízení sociálního rozvoje ve výrobních resortech musí tedy respektovat meziodvětvovou i vnitroodvětvovou heterogenitu. Domnívám se však, že pro rámcový racionalizační návrh je rozhodující to, co je ve všech výrobních resortech společné, tj. problematika propojenosti technicko-ekonomického a sociálního řízení, vzájemné podmíněnosti aktivní (tvořivé, vydávající) a přijímající (konzumní) stránky sociálního rozvoje a úrovněové diferenciaci řízení v každém z výrobních resortů.

Sociálně rozvojové problémy odvětvového řízení z těchto hledisek jsou zatím rozpracovány jen velmi málo.[14]

K problematice racionalizace řízení sociálního rozvoje ve výrobních resortech

Pro podnikovou úroveň řízení sociálního rozvoje se už mnoho udělalo. V podnicích se zpracovávají komplexní programy péče o pracující, ve vybraných podnicích se experimentuje s plány sociálního rozvoje kolektivu podniku. V žádné z těchto činností však nejsou podniky důsledně propojeny na vyšší články resortního řízení. Ani generální ředitelství VHJ, ani ministerstva výrobních resortů nerozvíjejí analogické řídicí aktivity. Tato mezera by se měla zaplnit. Řadu sociálně rozvojových cílů nelze z úrovně podniku vůbec zabezpečit, jiné lze z vyšších řídicích míst zabezpečovat účinněji. Týká se to zejména propojení sociálního rozvoje s rozvojem technicko-technologickým, organizačně administrativním a ekonomickým.

Racionalizace resortního systému řízení z těchto hledisek by měla spočívat v následujících krocích:[15]

1. Ve vymezení *rámcové působnosti*, a tím i *odpovědnosti* výrobních ministerstev, generálních ředitelství VHJ a podniků,
2. v modelování *sítě rozhodovacích uzlů* na každé z těchto úrovní řízení,
3. v určení společných a odlišných *procedur a metod* řízení a plánování sociálního rozvoje na různých úrovních řízení,
4. v určení *strukturně organizačních* (útvarových) a *kádrových* předpokladů pro řízení sociálního rozvoje propojených na vertikále: ministerstvo — VHJ — podnik.

Pojmem „rozhodovací uzly“ se míní pravidelně se opakující (i když v různých periodách) relativně samostatné rozhodovací úkoly sociálního rozvoje.

úrovních resortního řízení. „Zásadní soulad podstatných zájmů pracovníků spjatých s určitými fázemi společenského pracovního cyklu...“ [Kutta 1968 : 186] je nutné stále dokonaleji proměňovat v soulad aktualizovaný, v soulad navazující na znalost zákonitostí subjektivních optimalizací.

(14) O dosažené úrovni plánování ekonomického a sociálního rozvoje odvětví informuje Kohout [Kohout 1976 : 249n.].

(15) Tyto kroky jsou v podstatě shodné s po-

stupem, který uvádí Smola pro tvorbu organizačních soustav a dělbu práce: vymezení se sféry působení (obor, území), z ní se vyvodí hlavní úkoly, má-li je organizace splnit, musí vykonat určité hlavní činnosti a musí mít přiměřené zdroje; pak se musí vytvořit soustava pro řídicí činnost, taktéž s příslušným kádrovým a věcným vybavením [Rezníček 1965: 255]. V našem případě jde o rozšíření a prohloubení sféry působnosti řídicích článků a o dělu řídicí práce mezi nimi.

Vzniknou dekompozicí celku problematiky řízení sociálního rozvoje daného stupně (článku) řízení, kterýžto celek je působností tohoto stupně řízení. Sítě rozhodovacích uzlů se mění jejich vazby vzájemné, vazby na rozhodování technicko-ekonomické, na rozhodování vyšších a nižších řídicích článků a vnější vazby na horizontále (například na rozhodování regionálních orgánů, orgánů ROH atp.). „Z hlediska hierarchického uspořádání“ je modelování sítě rozhodovacích uzlů „problém centralizace a decentralizace jako úloha správného rozložení úkolů na různých hierarchických úrovních sociální struktury... Dialektický vztah centralizace a decentralizace a s ní spjatý dialektický vztah závislosti a autonomie implikuje princip orientace na maximalizaci sebeřídící kapacity řízených objektů... Další podstatou složkou je velikost integrace zájmů řídicího subjektu a řízeného objektu...“ [Kutta-Soukup 1973 : 67]. Problém sebeřídící kapacity a integrace zájmů je co nejtěsněji spojen s problémem vymezení společných a odlišných procedur a metod řízení na vertikále řízení. (16) Oba tyto problémy však přesahují hierarchicko-strukturální aspekt v tom smyslu, že modelování rozhodovacích uzlů a určování procedur a metod řízení musí respektovat i specifika různých fází jak celého výrobního cyklu, tak i jednotlivých pracovních cyklů. (17)

Konkrétní řešení problému centralizace a decentralizace musí vycházet jednak ze správné aplikace základního principu řízení socialistické společnosti, tedy ze správné aplikace demokratického centralismu, dále z konkrétního rozboru problému a podmínek. V souvislosti s problémem racionalizace řízení sociálního rozvoje ve výrobních resortech můžeme za hlavní situační podmínky považovat daný stav strukturní organizace resortů, danou soustavu jejich ekonomického řízení, daný stav řízení sociálního rozvoje a projevené záměry centra ve všech těchto oblastech.

(16) Jedním z hlavních problémů řízení v této souvislosti je „kvalita transformačních mechanismů, sčlňujících cíle systémů na různých hierarchických územích... V situaci, kdy socialistické společnosti mají zásadní přednost v kvalitativně vyšším stupni integrace cílů systémů různých hierarchických úrovní, je velikost ochoty řízeného objektu mobilizovat své zdroje determinována nejen strukturou závislostního pole mezi subjektem a objektem řízení a stavem závislostního pole, v němž se celý systém pohybuje, ale i tím, jak kvalitně je tento transformační mechanismus konstruován a jak účinně tento mechanismus, fakticky regulační systém s mnoha obvodovými zpětnými vazbami, funguje. Jeho funkcí je vytvářet taková pravidla činnosti, aby nižší systémy — a nakonec i lidé v organizaci — projevovali pouze užitečnou činnost. Mezi regulátory patří i aplikace zásady „každému člověku podle jeho práce“. Její realizace se však ukazuje být složitou záležitostí. ... činnosti totiž musí být openy o systém konzistentních, neprotichůdných kritérií pravidel činnosti“ [Soukup in Kutta-Soukup 1973: 68]. Právě to je problém, který nelze optimálně zvládnout bez znalosti zákonitostí subjektivních optimalizací, jak o nich bylo pojednáno. Znalost subjektivních optimalizací je víc než jenom znalost struktury potřeb, zájmů či hodnot jednotlivců a skupin. Subjektivní opti-

malizace jsou takovým odrazem objektivní skutečnosti (v našem případě odrazem cílů, úkolů, stimulů a všemožných podmínek práce) ve vědomí pracovníků, který tyto pracovníky orientuje k činnosti (či nečinnosti) právě z hledisek jejich struktury potřeb, hodnot, sociálních norem atp. Subjektivní optimalizace jsou tedy způsobem reaktivity člověka na danou situaci. Soukupem zmíněné transformační mechanismy budou optimálně fungovat jenom tehdy, jestliže budou zkonstruovány se zřetelem na tyto způsoby reaktivity lidí.

(17) Např. ve stavebnictví je významnou součástí přípravné fáze výrobního cyklu projekce investičních děl, zajišťovaná projektovými organizacemi nezávislými na stavebních podnicích i na investorech. Tak se někdy stává, že technicky progresivní, dobře pronýšené konstrukční soustavy neberou v úvahu ekonomické možnosti dané technicko-hospodářskými ukazateli. Z tohoto důvodu se pak projekty přepracovávají [Austerlitz 1977 : 292]. Kdyby však k tomu přistoupily ještě zřetelem sociálního rozvoje, pak by se třeba ukázalo, že progresivní konstrukce jsou spojeny s takovou změnou technologie, která znamená snížení těžké fyzické práce na staveništi. To by mohlo zvýšit atraktivitu práce ve stavebnictví. Spolu se zkrácením lhůty výstavby by to mohlo vést k vyššímu typu sociálně ekonomické efektivity.

Vyřešit celý problém resortního řízení sociálního rozvoje z komplexních hledisek dříve uvedených by bylo složitou interdisciplinární prací, při níž by museli spolupracovat odborníci z praxe i z výzkumu. Podnětem by k tomu snad mohl být rámcový návrh na soustavu hlavních rozhodovacích uzlů, který byl zpracován na základě rozboru podmínek ve stavebnictví, může však mít orientační význam i pro jiná výrobní odvětví:

Z *formálního* hlediska mají všechny tři úrovně řízení (tj. ministerstva, generální ředitelství i podniky) tyto shodné základní prvky působnosti:

- působnost *zastupovací*, která vyjadřuje zastupování zájmů nižších jednotek vůči nadřízenému vyššímu stupni, a zastupování zájmů vůči vnějšímu okolí;
- *správací* působnost, která opravňuje řídit jednotky nižšího stupně.

Z *obsahového* hlediska můžeme z nejobecnějšího pohledu rozeznávat působnost:

- *specifickou* pro každý řídicí stupeň, která zabezpečuje neopakovatelnost a nezaměnitelnost této působnosti na jiných řídicích stupních,
- *analogickou*, která se vztahuje k průřezovým problematikám.

Vzhledem k předchozímu rozboru, podle něhož je řízení sociálního rozvoje určitým kvalitativním aspektem řízení lidí (sociálního systému), lze vymezit čtyři hlavní obsahové oblasti řízení: 1. kádrovou práci, 2. opatrování, rozmísťování a strukturaci pracovních sil, 3. užití pracovních sil, 4. péči o pracující.

Oblast *kádrové práce* je v základě charakterizována v usnesení předsednictva ÚV KSČ ze dne 6. 11. 1970 *Ke kádrové a personální práci* (které bylo potvrzeno XIV. sjezdem KSČ). Obsahem kádrové práce je „výběr, organizování přípravy a výchovy lidí pro vedoucí a jiné důležité funkce, jejich rozmísťování podle politických a odborných předpokladů, osobních a morálních vlastností, pravidelné vyhodnocování jejich práce, každodenní péče o kádry a vedení nezbytné dokumentace o jejich vývoji“ [Ke kádrové 1971 : 5]. Jakožto přímá a vrcholová práce s lidmi je kádrová práce povýtce rozvojovým činitelem. Co do působnosti vertikálních úrovní řízení je činností analogickou pro každou z těchto úrovní. Stejně tak analogickou činností je každodenní vedení pracovníků, tedy styl vedení lidí. Kádrová práce a vedení lidí prostupují zbývajícími třemi oblastmi řízení sociálního rozvoje a jsou s nimi v nejužší vzájemné závislosti, hlavním článkem je však práce kádrová.

Výrazné sociálně rozvojové aspekty má i práce *personální* „kterou je nutno chápat a rozvíjet ve vztahu ke všem pracovníkům jako komplexní systém. Personální práce zahrnuje činnost a agendu týkající se pracovního poměru všech pracovníků, jako je přijímání, uvolňování, přemísťování, zvyšování kvalifikace, všestranná péče o všechny pracující, včetně řešení otázek pracovní motivace, musí sehrát rozhodující úlohu při poznávání kvalit lidí a jejich plném využití ve výstavbě socialistické společnosti. Dobře prováděná personální práce vytváří rovněž podmínky pro úspěšnou kádrovou práci“. [Ke kádrové 1971 : 5]. Ty činnosti a agendy personální práce, kterými nadřízený článek řídí článek podřízený, by však už v mnohém měly být výrazně vertikálně diferencovány.

Z našeho předchozího rozboru vyplývá, že sociální rozvoj je možné zajišťovat jen v nejužší provázanosti s politikou technicko-rozvojovou, investiční a politickou rozvoje a racionalizace resortního řízení a jeho strukturální organizace, s politikou mzdovou, cenovou a finanční. Pouze koordinace těchto politik s řízením sociálního rozvoje může zaručit plnění dvojedné funkce řízení, tj. zajištění ekonomicky efektivní a kvalitní výroby při současném rozvoji výrobců. Vzhledem k obtížnosti a komplexnosti ideového řešení takového úkolu

bude ovšem následující náčrt úrovněové diferenciace hlavních úkolů sociálního rozvoje pouze menším výsekem celé problematiky.

Ministerstva by ve své *zastupovací funkci* měla být odpovědná především za zpracování takových prognóz a návrhů zásadních opatření, která mohou orientovat vládu a její objektivní orgány, dodavatelské resorty a národní výbory, k přijetí nezbytné politiky a k takovému rozpisu úkolů, materiálních a finančních zdrojů a dodávek, které vyhovují požadavkům optimálního sociálního rozvoje. Dále by měla ministerstva koncepčně a operativně zajišťovat vše, k čemu jsou kompetentní jako ústřední orgány státní správy (meziministerská jednání atp.). Ve své *správací funkci* by se měla ministerstva zaměřovat na sociální rozvoj svých odvětví a výrobně hospodářských jednotek jako celků, a to s přihlédnutím ke specifickým odvětví i výrobně hospodářských jednotek a samozřejmě se zřetelem na celostátní politiku. Ministerstva by se měla soustředit na *tyto hlavní sociálně rozvojové rozhodovací uzly*:

V oblasti strukturace pracovních sil:

1. Rozvojové změny pracovních míst

V rámci „rozpětí“ svého řízení(18) by ministerstva měla usilovat o to, aby rozvoj řídicí techniky a technologie byl koordinován s takovým útvarově strukturálním rozvojem generálních ředitelství, který by zajišťoval progresivní změny v obsahu řídicí práce na příslušných pracovních místech.

Kritériem pro konstrukci ukazatelů by měla být jednak minimalizace netvářčích prvků práce na daných pracovních místech (například ruční zpracovávání výkazů nahradit zpracováváním strojním), jednak maximalizace sjednocení obsahu pracovních míst s jejich cílovým zaměřením (a tedy odstranění přehrad mezi odbory a odděleními apod.).

2. Rozvojové změny v profesích a v učňovských oborech

Jsou převážně průřezovou problematikou, jejíž těžiště je v zastupující funkci, a to v poznávání trendů profesních obměn a změn (k tomu mohou ministerstva využít svých resortních výzkumných ústavů) a v zabezpečování předpokladů restrukturalizace učebních a vzdělávacích oborů ve státním a resortním školství a na příslušných objektivních orgánech vlády. Tyto rozvojové změny v profesích a učňovských oborech by měly být koordinovány(19) s rozvojovými změnami v řídicí a výrobní technice a technologii, jakož i se změnami organizačně administrativními (tím také s rozvojovými změnami pracovních míst).

Kritériem pro konstrukci ukazatelů by měl být rozsah specializace profesí; optimem je specializovaná, ale pružná, tj. přiměřeně v jisté míře zastupitelná struktura profesí, která umožňuje „mobilitu pracovního jednání“ (tj. přesuny z jedné práce na druhou),(20) a tak vytváří sociálně strukturální předpoklady

(18) Rozpětím řízení se zpravidla míní „počet osob bezprostředně formálně podřízených jednmu vedoucímu“ [Smola 1976 : 177]. Z tohoto hlediska by např. ve vztahu ministerstva ke generálnímu ředitelství byl pouze jeden podřízený, a to generální ředitel ministři. V naší scouvislosti proto pod rozpětím řízení (ministerstvem) míníme ta klíčová pracovní místa na generálních ředitelstvích, s nimiž ministerští pracovníci významně komunikují. Analogicky to pak platí i pro vztah mezi generálním a podnikovým ředitelstvím.

(19) Koordinací se zde míní vzájemné přizpůsobení, na rozdíl od subordínace, tj. pod-

řízení; pouze instrumentální souhry živé a zvěčnělé práce by bylo možné dosáhnout podřízením profesní struktury požadavkům techniky. sociálně rozvojový aspekt však vyžaduje vzájemné přizpůsobení rozvoje technického a rozvoje profesí.

(20) Podle Khola „specializace a mobilita spolu úzce souvisí. Mobilita je však otázkou ochoty – motivace pracovníků podřizovat své osobní požadavky na pracovní podmínky potřebám organizace a vůli jeho vedení. ... Specializace je proti tomu daleko více otázkou schopností a dovedností pracovníků ...“ [Khol 1972 : 120].

pro situační přesuny kapacit. Současně tím umožňuje zvýšenou tvořivost jednotlivců i organizace jako celku.

3. Rozvoj kvalifikační struktury

je z hlediska ministerského řízení problematikou průřezovou i trustově (koncernově) adresnou.(21) Průřezová působnost se realizuje hlavně v zastupovací funkci ministerstev, a to v uplatňování inovačních požadavků na státní odborné školství v souladu s vědeckým poznáním dlouhodobých trendů kvalifikačních změn navazujících na rozvoj profesí a učňovských oborů. Spravovací funkce směřuje do VHJ a do vzdělávacích zařízení přímo podřízených ministerstvu a soustřeďuje se na zvyšování kvalifikace vybraných skupin kádrů.

Rozvoj odborné tvořivosti by měl být hlavním kritériem sociálně rozvojových aspektů kvalifikační struktury, což je konzistentní s požadavky na rozvoj profesí a na rozvoj pracovních míst.

Je zjevné, že operacionalizace výše uvedených kritérií není snadná, představuje vlastně výzkumný úkol. Bez jeho vyřešení není možné náležitě posílnout podstatné sociálně rozvojové aspekty sociálních struktur.

Sociálně rozvojové rozhodovací uzly v oblasti užití pracovních sil

4. Hmotná zainteresovanost a mzda

tj. soustava hmotné zainteresovanosti (mzdové regulace, pravidla tvorby a použití podnikových a oborových fondů a zásady hmotné zainteresovanosti, zejména vedoucích hospodářských pracovníků) ve vztahu k motivační, nákladové a etické funkci mzdy jako optimalizační problém.(22) Mzda je výraznou nákladovou položkou v procesu rozšířené reprodukce. V celospolečenském měřítku má růst v závislosti na růstu produktivity práce, v individuálním měřítku a z hlediska relací mezi kategoriemi profesí má záviset na množství, kvalitě a společenském významu práce (etická funkce), současně má účinně stimulovat k řádnému a iniciativnímu výkonu práce, ale také například k přijetí určitého pracovního místa a setrvání v něm, k ochotě inovovat a akceptovat inovace, ke zvyšování kvalifikace apod. (motivační funkce mzdy).(23)

Zastupovací funkce ministerstva by se měla soustřeďovat na kontinuální sledování účinků existující soustavy hmotné zainteresovanosti z hledisek tech-

(21) U trustově (koncernově) adresné problematiky jsou řízeným objektem VHJ jako celky, u průřezové problematiky pak odvětví jako celky, ale ve vyčleněné problematice.

(22) Cenné úvahy z psychologického hlediska rozvíjí na toto téma Khol [Khol 1967 : 12]. Příkladem ze stavebnictví může ilustrovat, že je sociotechnicky stále potřebné rozlišovat mezi etickou a motivační funkcí mzdy: vyšší mzda některých kategorií dělníků v poměru k mistrům je pro dělníky (nikoli ovšem pro mistry) motivační, není však spravedlivá, neboť práce mistrů je náročnější a má nejméně tentýž společenský význam jako práce dělníků. V návaznosti na mzdovou regulaci a kolektivní hmotnou zainteresovanost se ovšem problém ještě více komplikuje. Jde o to vytvořit soustavu diferencovaných, avšak synergizovaných podnětů k hmotné zainteresovanosti jednotlivců, pracovních kolektivů, podniků i celých VHJ. „Přitom je nutno realizovat zásadu co je potřebné a výhodné pro společnost, je nutné učinit výhodným i pro jednotlivý podnik“ [Derco 1977:133]. Při tvorbě takového sou-

stavy je nutné mimo jiného vycházet i ze znalostí zákonitostí subjektivních optimalizací. — Jestliže podněty k hmotné zainteresovanosti nejsou synergizovány, nejen to stěžuje dosahování výrobně ekonomických cílů organizací a celé společnosti, ale zabraňuje to rovněž dosahování cíle sociálně rozvojové, a to především proto, že v náležitě nezkoordinovaném úsilí nemůže člověk dosáhnout plně pracovní seberealizace ani maxima těch hmotných a nehmotných odměn, o něž stojí. To pak je jeden z hlavních zdrojů únikových subjektivních reakcí pracovníků, ale i organizací, formálnosti mnohých forem účasti na řízení a pracovní iniciativy, nízké kooperativnosti, vztahů ne plně soudružské spolupráce.

(23) Celý problém je mimořádně složitý, protože nakonec nejde jenom o cíle ekonomické, ale i sociálně politické. Mnohodimenzialnost problému je pojednána v práci [Derco-Kotlaba 1977]. V naší souvislosti jde hlavně o tvořivé a konzumní sociálně rozvojové aspekty hmotné zainteresovanosti jednotlivců i kolektivů.

nicko-ekonomických i sociálně rozvojových se zřetelem na odvětvová a oborová specifika a na uplatňování zdůvodněných návrhů na kompetentních nadřízených a průřezových orgánech. *Spravovací funkce* by se měla soustřeďovat na metodické usměrňování praxe hmotného odměňování ve vazbě na chodrasčot VHJ a podniků a na řízení prací na celostátních normách a normativech spotřeby práce.

Sociálně rozvojovým kritériem pro konstrukci ukazatelů by měl být stupeň shody mezi mzdově regulačními a diferenčními záměry centra a účinností kolektivní a individuální hmotné zainteresovanosti (a to účinností z hledisek výrobně ekonomických cílů i z hledisek subjektivních), tj. stupeň shody mezi cíly systémů různé hierarchické úrovně (až po jednotlivého pracovníka).

5. Řízení, technika řízení a účast na řízení

tj. řídicí práce a organizace a technika řízení ve vztahu k těmto formám účasti na řízení:

- účast na plánování;
- inovační účast na řízení (vynálezy, zlepšovací návrhy, náměty, projekty racionalizace, různá průkopnická hnutí, jako práce podle Zlobinovy metody atp.);
- iniciativní účast na plnění úkolů (závazky, soutěžení, aktivita na výrobních poradách).

Z úrovně ministerstev by se měla uplatnit jak působnost *zastupovací*, tak i *správní*, v obojím případě směřující k prohlubování účasti na řízení ve všech uvedených podobách.

Kritériem úspěšnosti této řídicí činnosti ministerstev (a tedy kritériem pro konstrukci ukazatelů) by měla být míra souhry řídicího a řízeného sociálního systému, zejména při plánování a řešení úzkých míst, v obojím případě zejména pokud jde o řídicí vztahy mezi ministerstvy a VHJ, ale i pokud jde o průřezové metodické usměrňování.

6. Systém „Člověk — výrobní technika“

tj. problém koordinované souhry živé a zvěčnělé práce v resortech. V koordinaci technicko-rozvojové a sociálně rozvojové politiky by se měla uplatňovat jak *zastupovací*, tak i *správní* funkce ministerstev. Ukazatele by bylo třeba konstruovat na principu srovnání úspory živé práce se stupněm tvořivosti, radosti a kulturnosti práce při využívání strojů.

Sociálně rozvojové rozhodovací uzly v oblasti péče o pracující

7. Poskytování služeb a hmotných statků (předmětů postupné spotřeby)

za účelem zdokonalování pracovních a životních podmínek, tedy v oblastech

- bezpečnosti a ochrany života a zdraví při práci;
- zřizování a provozu hygienických a sociálních zařízení, vybavení pracovníků a pracovišť;
- zdraví pracovníků;
- stravování pracovníků;
- přechodného ubytování pracovníků a bydlení pracovníků;
- vytváření podmínek pro využívání volného času, včetně rekreace, tělovýchovy, kultury atp.;
- osobní dopravy pracovníků do práce;
- péče o zvláštní skupiny pracovníků (mladiství, ženy, zejména matky, osoby se sníženou pracovní schopností atp.);
- sociálně právní poradenství.

Ve všech těchto oblastech by ministerstva měla uplatňovat zastupovací i spravovací působnost, těžiště je však ve funkci spravovací, zejména v metodické a státně správní činnosti.

8. Sociální investice

Jejich obsahová struktura je v podstatě shodná se strukturou sociálních služeb. Řadu z těchto služeb lze nejučinněji realizovat pomocí příslušných zařízení (např. zařízení pro zdravotní péči, zařízení pro stravování apod.). Specifickým problémem ve srovnání se službami a předměty postupné spotřeby} v oblasti sociálních investic je jejich finanční a pracovní kapacitní náročnost, a to jak pokud jde o jejich opatrování, tak i pokud jde o jejich provoz.

Zastupující i spravovací funkce ministerstev je zde zhruba v rovnováze, neboť 1. investiční limity je třeba uplatnit u nadřízených orgánů, 2. přiděl investičních limitů do VHJ je účelné realizovat na základě spolupráce s regionálními orgány a společenskými organizacemi s přihlédnutím k prolínání spádových oblastí různých VHJ (sdružování sil a prostředků).

Konstrukce ukazatelů by měla vycházet u služeb i investic

1. z míry uskutečnění společenského sociálně rozvojového záměru,
2. z míry spokojenosti pracovníků,
3. z účinků služeb na pracovní chování,
4. z dopadů služeb na rentabilitu v resortech. (24)

V oblasti *výrobně hospodářských jednotek* nemůžeme prozatím postupovat ani s tou mírou určitosti, jakou jsme zvolili pro ministerstva, protože jejich heterogennost je podstatně větší. Kromě toho má být úloha středního článku posílena, což je v současné době sice rozřešeno zásadně, (25) nikoli však v jednotlivých VHJ.

Základní rozdíl mezi VHJ a ministerstvy spočívá v tom, že VHJ jsou chozrasčotními jednotkami a že pro ně tedy platí zásada závislosti na ekonomických výsledcích jejich práce. Pokud jde o zastupovací i spravovací funkce, je zde formální analogie s ministerstvem, ovšem s tím rozdílem, že v obou těchto oblastech mají generální ředitelství jiné partnery než ministerstva, jak vyplývá z logiky úrovně diferenciací řízení.

Dá se říci, že v hrubých rysech bude sociálně rozvojová problematika *strukturace pracovních sil* pokryta obdobnými rozhodovacími uzly jako na ministerstvech. Jejich obsah by ovšem měl být přizpůsoben specifikům dané VHJ.

V oblasti *užití pracovních sil* by mělo dojít k výraznějšímu odlišení od ministerského působení. Například starost o synergizovanou hmotnou zainteresovanost kolektivů i jednotlivců nabude nových rysů právě závislosti VHJ na ekonomických výsledcích. V oblastech účasti na řízení a sociálně rozvojových vazeb na rozvoj technický a organizačně administrativní se zvýrazní komplexnost řízení VHJ s možností využít vlastní projekce, vlastního výzkumu (v návaznosti na výzkum celoresortní) a vlastních finančních prostředků.

V úrovni VHJ by však měly přibýt i *další rozhodovací uzly*, zabývající se například normotvornou činností ze sociálně rozvojových hledisek (problém nejen technicky, ale i sociálně zdůvodněných výkonových norem), cenovou činností (vnitropodnikové či vnitrooborové ceny ve vztahu k chozrasčotním úkolům ve vazbě na hmotný interes). I pro tyto účely by měly VHJ využít

(24) Navržená kritéria jsou modifikací kritérií, která uvádí Tomeš [Tomeš 1975 : 11].

(25) Viz nařízení vlády ČSSR č. 91/1974 Sb.

o organizaci výrobně-hospodářských jednotek a o jejich statutech.

vlastní výzkumně vývojové základny ve vazbě na celoresortní výzkumné a racionalizační ústavy. Dalším sociálně rozvojovým rozhodovacím uzlem by mohl být uzel „rozvoje kooperativnosti ve VHJ“, tj. rozvoje ochoty spolupracovat, což by navazovalo na složitou vertikální i horizontální dělbu práce mezi výrobními a obslužnými celky řízenými v rámci dané VHJ.

V *oblasti péče o pracující* by se těžiště řídicích starostí generálních ředitelství mělo přenést do řízení sociálních investic z hledisek odstraňování neopodstatněných rozdílů v péči o pracující v podřízených podnicích (či závodech) a z hlediska sdružování prostředků a jejich využívání eventuálně ve spojení s prostředky regionálních správ.

Ustálená struktura rozhodovacích uzlů v *podnikové sféře* je známa z literatury i z experimentů s plánováním sociálního rozvoje kolektivů podniků. V propojení na vyšší články řízení by ji bylo možno zdokonalit. Nebude to však možné, dokud se plánování sociálního rozvoje nestane součástí plánovací praxe i na těchto vyšších člancích řízení. To je však alternativa pro blízkou budoucnost nerealistická nejenom pro omezení daná dosavadní řídicí praxí, ale i proto, že pro takto komplexní pojetí neexistuje dostatečná poznatková základna. Neexistují například syntetické ukazatele, které jsou zejména pro vyšší články řízení nezbytné, neexistuje ani adekvátní, vědecky podložená metodika plánování pro tyto vyšší články.

Je proto nutné uvažovat o realistické alternativě. Ta by mohla být analogií přístupu uplatněného v podnicích. Předstupněm sociálního plánování jsou tam komplexní programy péče o pracující. Na úrovni ministerstev a generálních ředitelství by rovněž mohly být formulovány *sociálně rozvojové programy*, ovšem v komplexním pojetí ve smyslu výše uvedených teoretických východisek. Jejich obsah by měl vycházet z obsahu hlavních rozhodovacích uzlů a v souladu s tím by sice měly být hierarchicky propojeny (tj. programy ministerstev a programy VHJ), ale současně i přiměřeně diferencovány. Vypracování a realizace programů by měly spočívat na principu týmové práce ve smyslu tzv. „integrované projektové organizace“ (26) s tím rozdílem, že do týmů by byli začleněni nejen pracovníci příslušného řídicího článku, ale i pracovníci ostatních řídicích článků a pracovníci výzkumných ústavů resortních i oborových. Pro každý jednotlivý program by měl být jmenován ředitel a týmy by na interdisciplinárním základě řešily poznávací i realizační aspekty příslušných programů. V podnicích by na programy vyšších úrovní řízení musely navázat buď komplexní programy péče o pracující, nebo sociální plány. (27)

Literatura

- Afanasjev, V. G.: *Vedecké riadenie spoločnosti*. Bratislava, Pravda 1975.
Afanasjev, V. G.: *Vědeckotechnická revoluce, řízení a vzdělávání*. Praha, SPN 1976.
Afanasjev, V. G.: *Človek v upravení občestvum*. Moskva, Politizdat 1977.
Austerlitz, H.: *Zajistit vazbu pokrokových technických řešení s požadavky ekonomie*. Ekonomika stavebnictva, Bratislava, 1977, č. 10.
Derco, M.-Kotlaba, M.: *Mzda v ČSSR*. Praha, Práce 1977.
Ke kádřové a personální práci. Usnesení předsednictva ÚV KSČ ze dne 6. listopadu 1970, potvrzené XIV. sjezdem KSČ. Praha, Svoboda 1971.
Khol, J.: *Denivelizace odměňování a její psychologická problematika*. Studijní texty k přednášce a semináři. Praha, Institut řízení 1967.
Khol, J.: *Řízení k vyšší výkonnosti*. Praha, Institut řízení 1972.
Kohout, J.: *Sociální analýza a řízení socialistického podniku*. Praha, Práce 1976.

(26) Viz [Smola 1976 : 162].

(27) Tento systém programů by mohl být resortní analogií systému programů, jak o něm z hlediska celospolečenské působnosti píše Kutta: „Systém programů představuje sou-

hrn „hlavních článků“ společenského rozvoje, v nichž jsou konkretizovány hlavní problémy stanovené soustavy cílů a z ní vyplývajících konkrétních úkolů“ [Kutta 1976 : 150].

- Kolář, J.: *Plánování sociálního rozvoje podniku*. Sociologický časopis 11, 1975, č. 1.
 Kolář, J.: *Sociologická problematika povolání*. Sociologický časopis 12, 1976, č. 2.
 Kutta, F.: *Člověk, práce, technika*. Praha, Práce 1968.
 Kutta, F.: *Systém řízení sociálních procesů*. Praha, Svoboda 1976.
 Kutta, F. — Soukup, M.: *Řízení v období vědeckotechnické revoluce*. Praha, Svoboda 1973.
 Marx, K.: *Kapitál I*. Praha, SNPL 1954.
 Marx, K.: *Rukopisy I*. Praha, Svoboda 1971.
 Marx, K. — Engels, F.: *Vybrané spisy 4*. Praha, Svoboda 1977.
 Politická ekonomie. Učební text pro posluchače VUML. Praha, Svoboda 1974.
 Rezníček, J. a kol.: *Vědecká organizace řídicí práce*. Praha, SNPL 1965.
 Smola, S. — Kolář, J. — Holeček, L.: *Organizace řízení v podnikové praxi*. Praha, Svoboda 1976.
 Tomeš, I.: *Organizovaná podniková péče o pracovníky*. Závěrečná zpráva. Praha, TEVÚH 1975.

Резюме

Хлумский В.: Управление социальным развитием — отраслевая министерская точка зрения

Центр тяжести управления социальным развитием производственных коллективов находится пока на уровне предприятий (комплексные программы заботы о трудящихся и эксперименты с планами социального развития). В соответствии с иерархической структурой управления производством этой проблематикой следовало бы более систематически заниматься и промышленным министерством и дирекциями объединений. В статье приводятся теоретические исходные положения и набросок проекта рационализации управления социальным развитием в производственных отраслях с точки зрения дифференциации уровней управления по вертикали: министерства, генеральные дирекции производственно-экономических единиц объединений и предприятия.

Основной теоретической отправной точкой является положение, что социальное развитие каждого производителя (работника) и группы работников имеет две стороны: потребительскую и творческую (принимаящую и дающую). Потребительская сторона выражена основным законом социализма о полном удовлетворении материальных и духовных потребностей людей. Творческий аспект социального развития определяется прежде всего тем, что труд формирует человека. Из этого вытекает, что мы охватим основные слагаемые социального развития в связи с экономикой в том случае, если учтем: 1) социалистический способ труда в производственных отраслях, 2) социалистический способ повышения уровня жизни в зависимости от труда в данных отраслях. Поскольку же труд протекает в социальном, экономическом, технико-технологическом и организационно-административном контексте, социальное развитие приобретает многомерность. Оно складывается из изменений общественного сознания и материальной базы, является развитием личности, коллективов, социальных структур, отношений, видов деятельности и учреждений. Хотя социальное развитие в значительной мере и обусловлено техническим развитием, основным является эффективное социально-экономическое управление.

Используемая на производстве и в управлении техника, организация производства и управления играют не только инструментальную роль, т. е. они служат не только умножению и качественному обогащению трудовой энергии и способностей людей. Они обладают и функциями социального развития, как в виде орудий труда, так и в качестве трудовой среды. В системе рабочих мест, профессий, различных квалификаций они должны обеспечивать максимум квалифицированного творчества в труде, должны способствовать устранению различий между физическим и умственным трудом, создавать предпосылки для социалистического сотрудничества и соревнования, для участия в управлении и т. п.

Ускоряющим фактором в процессе производства является система производственно-экономического управления, однако лишь в связи с человеком, с социальными системами производственных министерств. Факт, что производители, как правило, не потребляют произведенных ими продуктов, выступает в этой связи в виде заинтересованности в оплате труда и в виде потребности в творческом содержании труда. Значительное объективное многообразие, а следовательно и многообразие интересов коллективов трудящихся в промышленных министерствах требует разработки как инструментальных, так и социальных аспектов материального и морального стимулирования, так как они, в связи с человеческими потребностями, являются движущей силой производства. В качестве таковых они являются и основной силой потребительского и творческого аспектов социального развития в системах производственных министерств.

Развитие и культивирование человеческих потребностей являются в то же время и полем идейно-воспитательного воздействия руководящей работы на производстве.

Взаимосвязанность технико-экономического и социального управления и потребительского и творческого аспектов социального развития являются определяющими при выработке проекта основных узлов решений (т. е. регулярно повторяющихся задач) в области социального развития, управляемого на уровне производственных министерств, и при общем определении деятельности дирекций объединений в этой области. Управление социальным развитием в системах производственных министерств должно сосредоточиться на четыре основные области: 1) работа с кадрами, 2) обеспечение и структурирование рабочей силы, 3) использование рабочей силы, 4) забота о трудящихся.

На уровне министерств основными узлами решений в области структурирования рабочей силы должны быть перспективные изменения рабочих мест, профессий, специализации заводского ученичества и развитие квалификационной структуры — все это с точки зрения центрального министерского управления. В сфере использования рабочей силы такими узлами должны быть: система материальной заинтересованности с учетом себестоимости, этнической и мотивационной функции зарплаты; затем управление, техника управления и участие трудящихся в управлении и, наконец, система «человек — производственная техника», т. е. проблема живого и овеществленного труда и их взаимодействия. В области заботы о трудящихся министерствам следует принимать решения прежде всего по вопросам методического характера и государственно-административной деятельности по отношению к предоставлению услуг и предметов длительного пользования работникам их системы, затем решать вопросы о социальных капиталовложениях — в сотрудничество с территориальными органами власти и общественными организациями и с учетом перекрывания территорий притяжения отдельных производственно-экономических единиц.

Управление социальным развитием на уровне генеральных дирекций производственно-экономических единиц должно отличаться от министерского управления; прежде всего, с учетом хозрасчетного положения производственно-экономических единиц. Помимо этого на этом уровне следовало бы более детально учитывать специфику отрасли и тип данной производственно-экономической единицы (трест, концерн, отраслевое предприятие).

Установившаяся структура узлов решений в сфере предприятий хорошо известна по литературе и по экспериментам, но ее следовало бы в рационализированном виде увязать с высшими звеньями управления.

В качестве переходного этапа к единому социально-экономическому планированию на уровне министерств и дирекций объединений предлагается система программ социального развития, структурированных по содержанию в соответствии с основными узлами решений.

Summary

Chlumský V.: Control of Social Development — Branch-departmental Point of View

For the time being, managerial efforts in the area of the social development of producer collectives are concentrated primarily on the enterprise level (complex workers' welfare programmes, experimentation with social-development plans). In conformity with the hierarchical structure of production management, more detailed attention should be devoted to these problems even from the part of ministries and general boards of management concerned with production. The paper presents theoretical starting points as well as a general proposal of the rationalization of social-development control in production branches from the point of view of the differentiation of management levels along the vertical: ministries, general management boards of production-economic units, enterprises.

The main theoretical starting point is the knowledge that the social development of every producer (worker) and groups of workers has two aspects: the consumption and the creative (i. e. the receiving and the producing) aspect. The consumption aspect finds its expression in the basic law of socialism concerning the full satisfaction of people's material and spiritual needs. The creative aspect of social development is primarily given by the fact that work is a formative factor in man's development. This in turn implies that we can grasp the most important components of social development in the production-economic context only if we succeed in grasping 1. the socialist mode of work performed in production branches, 2. the socialist way of raising the living standard in dependence upon work in these branches. Insofar as work is performed in the social, economic, technico-technological and organizationally administrative context, social development assumes a multi-

dimensional character. This manifests itself in the changes of social consciousness as well as of the material basis, it is reflected in the development of personality, collectives, social structures, relations, activities and institutions. Although social development is significantly conditioned by technological development, it is the effective socio-economic management that plays a decisive role.

The function of technology, sector organization and organization of management applied in production and production management is not only instrumental: they do not exclusively serve to multiply and qualitatively enrich human working capacities and skills. They also have their social-development functions, i. e. both as instruments of labour and as the working environment. Their role in the system of occupational positions, professions and qualification claims is to endow work with the maximum qualified creativeness, to help to eliminate the differences between manual work and brainwork, to create preconditions for socialist co-operation and competition, participation in management, etc.

The dynamizing factor in the production process is the system of production-economic management – but only in relation to man, to the social system of production branches. The fact that, as a rule, producers do not consume their own products figures in this context as an interest in the remuneration for work and as a need of creative work content. A considerable objective and thus also special-interest heterogeneity of working collectives active in production branches necessitates the deliberation of both the instrumental and the social-development aspects of material and moral stimulation, since these, in their close relation to human needs, represent the main motive power of production. As such, they are also the most important force of the consumption and the creative aspect of social development in production branches. The development and cultivation of human needs simultaneously represent a field of action of the ideo-educational influence of managerial activity in production.

The interconnection of technico-economic management and social control and the interdependence of the consumption and the creative aspect of social development are the leading viewpoints in the formulation of the proposal of the main decision-making nodes (i. e. regularly recurring decision-making tasks) in the area of social development controlled on the level of production ministries, as well as in the general delimitation of the competence of the general boards of management of production-economic units in this area. The management of social development in the production branches should be concentrated in the following four principal areas: 1. personnel work, 2. recruitment and structuration of labour power, 3. utilization of labour power, 4. workers' welfare work.

In the area of labour-power structuration, the main decision-making nodes on the level of ministries should be the developmental changes in occupational positions, developmental changes in professions and apprenticeship lines, and the development of qualification structure – all this from the aspects of ministerial top management. In the area of labour-power utilization, the main socio-developmental decision-making nodes could be the system of material involvement with a view to the ethical, motivational and cost function of the wage, further: management, technique of management and participation in management, and, ultimately, the system "man – production technology", i. e. the problem of a co-ordinated interaction of living and objectified labour in the respective branches. In the area of workers' welfare work, the chief decision-making concern of the ministries should be the methodical and state-administrative activity aimed at offering services and objects of successive consumption to the workers in the respective branches, further: decision-making on social investments in co-operation with regional organs and social organizations, and with a view to the overlapping of the catchment areas of various production-economic units.

The social-development control effected on the level of general management boards of production-economic units should be distinguished from ministerial management particularly with respect to the *khozraschot* position of production-economic units. It should also devote more detailed attention to the specificities of the branch, as well as to the type of the respective production-economic unit (trust, concern, branch, enterprise).

The stabilized structure of the decision-making nodes in the enterprise area, as it is known from literature and from experiments, should be interlinked in a rationalized form with the superior management levels.

A system of social-development programmes whose content structure would correspond to the main decision-making nodes is proposed as a transitory stage on the way to uniform socioeconomic planning on the level of ministries and general boards of management.