

výše, jsou rovněž diferencované, používají se též při řízení podniků různé formy řízení „lidských vztahů“ v podniku.

Problematika „lidských vztahů“ se rozvíjí v kapitalistických podnicích od třicátých let. Je jí věnována též značná literatura. V současné době všechny větší kapitalistické podniky mají zvláštní oddělení pro „lidské vztahy“ a menší podniky se obracejí na specializované poradenské firmy (jen v USA je takových firem více než 500). Metodika „lidských vztahů“ se vyučuje na vysokých školách a fakultách řízení a v přípravě vedoucích pracovníků hraje přední roli.

Této problematice se též dotýkají diskuse o sociální odpovědnosti kapitalistických podniků. Tyto diskuse zhodnotil J. Smrčka [1980]. Jádrem diskutovaných problémů je jasná obava buržoazních teoretiků, zda systém soukromého kapitalismu je schopen přežít. Odpovědnost za přežití kapitalismu se pak přenáší z orgánů buržoazního státu na manažery kapitalistických podniků. Po zhodnocení různých názorů buržoazních teoretiků na sociální odpovědnost podniků dochází J. Smrčka k závěru (s. 25), že maximalizace zisku je stále hlavním motorem činnosti kapitalistických podniků a kritériem jejich efektivnosti, současně však ani podniková sféra nemůže přehlížet sociální problémy.

Tyto závěry je možné podpořit i dalšími důkazy. Například známý americký poradce P. F. Drucker [1970:129] to vyjádřil takto: „V efektivnosti činnosti vedoucích pracovníků je naše největší naděje, že učiníme moderní společnost (rozuměj kapitalistickou, K. H.) ekonomicky produktivní a sociálně schopnou života.“ Obdobně viceprezident General Electric W. E. Forsyth za první cíl strategického plánování považuje zvýšení stupně akceptace faktorů spojených se zkoumáním konkrétních sociálních, ekonomických a politických podmínek [Management 1974].

Šíře sociálních úkolů kapitalistických podniků se samozřejmě stále vyvíjí.(2) V současné době ve vyspělých kapitalistických zemích nabývají na

(2) V šedesátých letech např. E. Liefmannová-Keilová [1961] v rámci sociální politiky zkoumá jen tyto nástroje:

A. Ve finanční politice

I. Veřejné dávky:

- daně přímé a nepřímé
- příspěvky zaměstnavatelů na úrazové, nemocenské a invalidní pojištění, dětské přídatky, pojištění v nezaměstnanosti

II. Veřejné výdaje:

- sociální důchody (sociální zabezpečení, sociální výpomoc)
- dobročinné subvence a nákupy
- služby (zdravotní, zprostředkování práce, sociální výpomoc rodinám a mládeži, bytová péče)

B. V cenové politice

I. Pracovní odměňování:

- vyjednávání tarifních smluv, stávkové problémy
- mzdová pravidla (minimální mzdy, náhrady, spojení mezd s indexem životních nákladů)

II. Intervenční ceny:

- cenová regulace (maximální a minimální ceny)
- regulace vyráběných nebo skladovaných množství
- přímé stanovení intervenčních cen

C. V právní politice

I. Pracovní právo:

- ochrana při práci (pracovní doba, pracovní řád)
- podniková rada (spoluúčast na řízení)
- pracovní smlouvy

II. Sociální právo:

- sociální pojištění (důchodová hranice, čekatelství, rozsah sociálních služeb)
- sociální pomoc
- sociální zaopatření (pomoc postiženým válkou apod.)

rozsahu další sociální problémy, které mají svůj odraz v práci podnikových manažerů. Jsou to znečišťování přírodního prostředí, zaměstnávání menšin a zahraničních pracovníků (gastarbeitři), dopravní zácpy ve městech, brlohy ve městech (slumy), kriminalita, narkomanie a jiné. Současně některé dřívější problémy (jako je nezaměstnanost, která převýšila 10 % práce schopného obyvatelstva a týká se čtvrtiny mládeže, bezvýchodnost v postavení pracovníků předdůchodového věku a značné části důchodců) nabyly kritického stavu.

Všechny tyto problémy ovlivňují činnost kapitalistických manažerů, zejména pokud jde o politicko-sociální stránku jejich působení. Tento vliv je samozřejmě také zachycen ve všech buržoazních teoriích řízení. Většina buržoazních škol dokonce tuto stránku mimořádně zdůrazňuje nebo ji dokonce činí jádrem své argumentace. Kdybychom měli uvěřit některým autorům, pak by politicko-sociální úkoly kapitalistických manažerů byly dokonce větší než u socialistických vedoucích pracovníků. K tomu dochází právě u těch škol řízení, u nichž jejich apologetická role výrazně převažuje nad jejich faktickým vlivem na řízení v kapitalistických podnicích.

Většina současných buržoazních a revizionistických škol řízení vychází z kritiky tradičního taylorismu a fordismu, který nevěnoval sociální stránce řízení téměř žádnou pozornost. Odpovídalo to také počáteční fázi rozvoje imperialismu, kdy byl dostatek pracovních sil, technika byla ještě na relativně nízké úrovni a vliv organizovaného dělnictva byl slabý. S tím souvisí ve dvacátých a třicátých letech prakticky hrubé chování k zaměstnancům ve Fordových závodech a nezakrytý obdiv k italskému a německému fašismu.⁽³⁾ Od čtyřicátých let už v kapitalistických zemích takový přístup v širokém měřítku existovat nemohl, s výjimkou rasistických režimů (Jihoafrická unie) nebo diktátorských režimů.

Převažujícími školami řízení s jasnou apologetickou funkcí jsou různé teorie manažerismu, teorie spoluúčasti pracujících a teorie sociálních systémů. Vedle těchto „sociálních“ teorií řízení existuje ovšem stále vlivný tradiční buržoazní konzervatismus řízení, propagující individuální podnikatelství, napomáhající velké buržoazii a vojenskoprůmyslovému komplexu a likvidující sociální vymoženosti pracujících. Tento směr je typický pro Reaganovu administrativu v USA, pro hospodářskou politiku M. Thatcherové ve Velké Británii či H. Kohla v NSR. V žádném případě však tyto konzervativní přístupy neruší sociálně politické úlohy manažerů, pouze je zřetelněji orientují ke splnění zájmů velké buržoazie. Na rozdíl od nich pak „sociální“ teorie řízení spíše akcentují zájem maloburžoazie, zájem „středních vrstev“ a v nich i zájem manažerů samých. Tyto zájmy se promítají do programů různých socialistických a sociálně demokratických stran kapitalistických zemí, které se svými cíli často velmi přibližují cílům formulovaným „sociálními“ teoriemi řízení. V tomto smyslu také vyjadřují určité zájmy většiny pracujících, získávají jejich politickou podporu při volbách a mohou určitá dílčí zlepšení postavení pracujících také realizovat (viz např. znárodňovací programy francouzských socialistů, spoluúčast při řízení prosazovaná západoněmeckými sociálními demokraty, progresivní zdaňování a řada sociálních programů realizovaných švédskými sociálními demokraty a jiné).

Je možné říci, že antidemokratický charakter řízení kapitalistických podniků je v jednotlivých teoriích řízení a v jednotlivých prakticky uplatňovaných koncepcích řízení více nebo méně úspěšně zakrýván právě politicko-sociálním působením manažerů kapitalistických podniků. K tomu musí být manažer také

(3) Dějiny sociální demagogie v kapitalistických podnicích jsou ovšem dlouhé a výrazně se o ní opíraly i fašistické režimy.

„odborně“ vybaven. S tím souvisí koncipování různých výchovných a vzdělávacích programů pro manažery. V kursech pro vrcholové řídicí pracovníky jsou typickými předměty: strategie podniku, včetně politických souvislostí, vyhodnocování politicko-sociálních systémů různých zemí, v nichž má daná společnost své zájmy, veřejné vztahy [tj. systém ovlivňování příslušných státních orgánů a vlivných veřejných činitelů, v USA známé lobby] aj.

Odlišným způsobem se skrývá sociálně politický význam v „empirické“ a „situační“ škole řízení. Tyto teorie slovně neuznávají jakékoliv obecné teoretické zázemí, včetně sociálně reformního, a proklamují výhodnost učit řídicí pracovníky řešit jednotlivé konkrétní „případy“, vycházet ze zhodnocení empirických zkušeností apod. S těmito přístupy jsou také v největší míře spojeny aktivní metody vyučování (řešení případů, manažerské hry, inscenace konfliktů apod.). Výhodou těchto metod je, že se sociálně politické zaměření práce manažerů nemusí zdůvodňovat, vysvětlovat, dokonce ani popisovat, prostě se s manažery přímo nacvičí. Nejsou to metody k rozvoji myšlení, nýbrž metody k nácviku správného manažerského chování. Politický přístup je přímo obsažen v nacvičených „přirozených“ činnostech manažera. Odborně je nacvičeno jednání se stávajícími, jednání s odbornými předáky, propouštění nepotřebných i dlouholetých zaměstnanců, vše s vrcholnou služností, se zdravým sebevědomím, s úsměvem a s optimismem — není v tom „nic politického“. Je typické, že v krizových obdobích, podobných současné krizi v kapitalistických zemích, nesouhlasí s těmito „humánními“ přístupy ani reformistické odborové organizace a do popředí se opět dostávají jasné buržoazně třídní přístupy tradičního buržoazního konzervatismu nebo i fašismu s tvrdými útoky proti odborům (viz propouštění leteckých dispečerů v USA), s okázalými škrtky v rozpočtech sociálních institucí, s rozdmýcháváním velmocenského šovinismu a nacionalismu [světová „vůdčí role“ Spojených států, opětovné dosažení „velikosti“ Velké Británie po dobytí Malvínských ostrovů, expanze Izraele apod.].

Těmto potřebám také odpovídají „znaky dobrého vedoucího“, jak je určují vedoucí výzkumné a poradenské instituce v kapitalistických zemích.[4]

Požadovaným dovednostem, které jasně akcentují schopnosti manipulovat s lidmi, pak odpovídají i příslušné vzdělávací a výchovné programy pro ma-

(4) Podle průzkumu provedeného u více než 2 000 manažerů zjistila Americká manažerská asociace (AMA) 18 rozhodujících dovedností současných manažerů [Moderní řízení 1982: 85] Jsou to 2 dovednosti podnikatelské (orientace na efektivnost a iniciativu), 3 dovednosti intelektuální (logické myšlení, koncepční myšlení a diagnostické dovednosti) a zbývajících 13 jsou dovednosti v oblasti politicko-sociální, a to:

Sociálně emotivní dovednosti:

- sebekontrola (schopnost stavět organizační potřeby nad osobní reakce)
- spontánnost (otevřený a nenucený způsob vyjadřování)
- objektivita při hodnocení (nezaujaté hodnocení vyslovených názorů, věcné posuzování záporů a kladů)
- sebehodnocení (znalost vlastních slabých a silných stránek)
- odolnost a přizpůsobivost (schopnost intenzivně a po dlouhou dobu pracovat a pružně se přizpůsobovat změnám).

Mezilidské dovednosti:

- sebedůvěra (přesvědčení o správnosti a dosažitelnosti osobních cílů)
- výchova ostatních (schopnost jednat jako rádce, pomocník, vychovatel)
- účinnost jednání (schopnost provádět akce ovlivňující ostatní pracovníky)
- využití síly souhlasu (schopnost získat souhlas ostatních)
- využití sociálních sil (vytváření spojení, týmů)
- využití slovní komunikace (umět promluvit s lidmi)
- pozitivní postoj k lidem (silná důvěra ve spolupracovníky)
- řízení skupinových procesů (schopnost podněcovat týmovou práci).

nažery. Takovými programy s jasně sociálně politickým zaměřením jsou například kursy „průmyslových vztahů“. Ch. Brewster a St. Connock [1980] podávají návod, jak provádět takový výcvik manažerů. Základem pro stanovení potřeb výcviku byl výzkum názorů samotných manažerů na tuto oblast jejich práce. (5)

Jako hlavní přístupy k výcviku „průmyslových vztahů“ uvádějí Ch. Brewster a St. Connock [1980 : 76] tyto formy:

- základní kursy individuálně projektované podle potřeb dané organizace,
- externí kursy,
- usměrňování [coaching],
- sebevýchova,
- rotace v zaměstnání,
- stáže [experiential learning], programové skupiny, účast na přípravě organizačních změn,
- společný výcvik manažerů s odborovými předáky.

Uvedené údaje dokazují, jak velká je šíře prováděných sociálně politických činností manažerů v kapitalistických podnicích a jak velký význam se jim přikládá v současném období.

Zároveň tyto údaje jasně ukazují na manipulativní charakter činnosti manažerů vůči zaměstnancům podniku.

J. Kohout [1976 : 75] při analýze sociálně analytických přístupů buržoazních teorií řízení dochází k závěru, že „velmi reálné ekonomické zájmy a zisková hlediska vlastníků, a nikoliv abstraktní humanismus, jsou bází buržoazních koncepcí humanizace práce, usluhující i o sociální analýzy v kapitalistických podnicích“. Přesvědčivě ukazuje manipulativnost metod „lidských vztahů“ (human relations) i metod „sociálního plánování“ a „sociálního inženýrství“ v kapitalistických podmínkách. Zvláště tyto dvě poslední metody se měly stát v sedmdesátých letech metodami „racionálních reforem společenského života“ [K. R. Popper]. Nesporně sice přispěly k organizaci řady sociálních služeb [zdravotnictví, kultura, sociální zabezpečení, sociální péče o nezaměstnané, školství apod.], nic však nezměnily na třídních rozporech kapitalistické společnosti, které svým manipulativním působením všestranně zahlazovaly. To se nejlépe projevilo útokem velké buržoazie proti všem těmto metodám a z nich vyplývajícím položkám ve státním rozpočtu, jakmile se koncem sedmdesátých a na začátku osmdesátých let krizové příznaky ve vyspělých kapitalistických zemích zostřily. Manipulativnost metod „sociálního plánování“ a „sociálního inženýrství“ se prostě pro velkou buržoazii jevila nedostatečnou a byla použita otevřená manipulace pracujících donucením. Tak dělnická třída v kapitalistických zemích opět ztrácí ta reformní zlepšení svého postavení, která jí byla „propůjčena“ v mírnějším období všeobecné krize kapitalismu.

(5) Na konkrétní obsah politicko-sociální činnosti manažerů nejlépe ukazuje samo třídění problematiky „průmyslových vztahů“ (s. 63—66):

- postavení manažera („všichni manažeři jsou manažery — personalisty“),
- jednání s odbory,
- informovanost zaměstnanců,
- řešení nepřijemností a disciplinární činnost,
- vedení rozhovorů a jednání,
- součinnost s personálním oddělením,
- řešení konfliktů se zaměstnanci,
- politika podniku ve vztahu k zaměstnancům,
- komunikování s ostatními manažery,
- využití dřívějších zkušeností manažerů.

Charakteristická je manipulativnost kapitalistických přístupů ke zvyšování účasti pracujících na řízení. Manipulativní charakter byl zřejmý již u starší metody tzv. „podílnictví na kapitálu“, „dělnických akcií“ apod. Například St. Špaček [1930 : 137 ad.] doporučoval tento přístup: „Žadatel se zavazuje, že ušetří nejméně 5 % ze svého platu na splátky podílu, a stává se hned účastníkem na zisku 10 %, který se zatím splácí k umoření splátek podílu. Účast na zisku se každým rokem zvětšuje o 1 % až do 20 %. Jakmile je upsaný podíl splacen (zpravidla pátým nebo šestým rokem), vyplácí se podílníku částka připadající na zisk v hotovosti, neb se může vypsát podíl nový.“ Manipulativní a pro zaměstnance nevýhodný charakter takového „podílnictví“ je zřejmý. Pro podnikatele má však tento přístup velkou výhodu.

Analýzu současných variant „účasti“ na řízení v kapitalistických podnicích uvádí I. Haluška [1981 : 319 ad.]. Jedná se především o tři formy spoluúčasti: o výrobní rady podniků, o zástupce pracujících v dozorčích radách a o „dělnické ředitele“ v ředitelských radách. Jejich faktický vliv na řízení je minimální a současně slouží jako prostředek k zahlazování rozporu mezi prací a kapitálem. V dílčích případech tyto formy vedly k určitému zlepšení pracovních podmínek, ale pak vyvolaly ostrou kritiku ze strany podnikatelů pod heslem omezování svobody podnikání. Pro manažery kapitalistických podniků jsou tito „dělničtí zástupci“ jen dalším objektem manipulace, tématem výcviku v jednání s nimi a ve využívání těchto forem k plnění hlavního úkolu: dosahování maximálního zisku.

Manipulativní charakter má celá činnost manažerů v oblasti tzv. veřejných vztahů (public relations). Tato činnost byla nejprve výrazně rozvinuta v USA, nyní však nabývá na významu i v Západní Evropě. Na tuto činnost soukromé podniky věnují 2 až 5 promile dosahovaného obrátu. Většina velkých společností má pro tuto činnost i specializovaného ředitele ve své správní radě. Často se jedná o bývalé přední politiky, vojenské odborníky, odborové předáky, diplomaty apod., a jejich činnost je stále provázena aférami s podplácením veřejných a jiných činitelů, kteří mohou přinést prospěch dané společnosti. Na tuto činnost jsou i specializované agentury, které například v r. 1980 v NSR měly obrát vyšší než 100 mil. DM.

Složitější hodnocení je u základních metod tzv. „humanizace práce“. Na tyto metody je možné beze změny použít Leninovo hodnocení taylorismu. Jsou součástí nové etapy „rafinovaného vykořisťování“ pracujících, avšak jsou v nich obsaženy vědecké výsledky zkoumání lidské práce, které nesporně přispívají k větší spokojenosti v práci a mohou být — a někdy dosti snadno — využity i v socialistických podnicích. Patří sem následující skupiny metod:

a) *Střídání pracovních míst.* Umožňuje měnit rutinní pracovní místa, a tím zvyšovat zajímavost a přitažlivost práce a získávat další zkušenosti.

b) *Rozšiřování funkcí* (job enlargement). Umožňuje rozšiřovat povinnosti pracovníků ve směru jejich vlastního zájmu. V zájmu podniku, popřípadě i bez zvýšení platu, se pracovníci mohou realizovat v pracovním procesu podle vlastního přání, samozřejmě vedle výkonu své dosavadní práce.

c) *Obohacování pracovní náplně* (job enrichment). Zvyšuje přitažlivost práce tím, že pracovník zabezpečuje komplexnější, „hmatatelný“ výsledek práce, který má samostatný význam. Souvisí s tvůrčím utvářením a přeměňováním práce, s větší samostatností a odpovědností práce, s rozmanitostí práce, s možností samostatně volit přístup a tempo práce, se spoluúčastí na rozhodování. V praxi znamená úsporu pracovníků, například v americké společnosti ATT se při „obohaceném“ zpracování telefonních seznamů „ušetřilo“ 19 lidí z 33.

d) *Skupinová práce.* Prakticky souvisí s přeměnou pásové výroby s její ubíjející rutinou na kvazistacionární montáž na plošinách, jejichž pohyb se řídí počítačem. Montáž provádí skupina lidí (optimálně 6—12) se skupinovou odpovědností a hladina hluku je méně než 65 db. Metoda umožňuje pružnější spolupráci a kontakty lidí, střídání pracovních úkolů a tempa práce, větší ztotožnění pracujících s výrobkem a vyšší kvalitu práce, snižuje vliv absence a fluktuace (skupina nahrazuje chybějící pracovníky zvýšeným úsilím). Pro kapitalistické podniky má ještě význam v tom, že umožňuje snadnou adaptaci na výkyvy poptávky a že značně omezuje sociální konflikty. Přestože výrobní náklady jsou zatím o 3 až 4 % vyšší než při montáži na pásu, rozšířila se tato metoda zvláště ve Skandinávii.

K uvedeným metodám je možné svým charakterem přičlenit i další metody:

Sdílená práce. Je to v podstatě dobrovolná práce ve dvojicích, z nichž pracovní může být přítomen jen jeden pracovník. Umožňuje využít práce žen v domácnosti, studentů, důchodců i pracovníků jiných podniků (např. projektantů). Výhodou metody oproti zkrácenému úvazku nebo smlouvy o díle je větší pružnost, snížení vlivu absence a fluktuace, zvýšení produktivity práce, často i snížení nároků na pracovní prostory apod. Plat a prémie se dělí podle dohody spolupracujících pracovníků (např. podle odpracovaných hodin). Pro kapitalistický podnik se tím též omezují personální problémy a umožňuje se využít práce externích, vysoce kvalifikovaných pracovníků.

Pružný pracovní den. Tato metoda využívá měsíční kontroly odpracovaných hodin, zatímco denní počet hodin je pohyblivý (např. od 5,5 do 10,5 hod.), s různými možnostmi příchodu do práce a odchodu z práce. Umožňuje brát ohledy na způsob dopravy do zaměstnání, na vyřizování nutných osobních záležitostí, návštěv u lékaře apod., zvyšuje motivaci a pocit samostatnosti zaměstnanců. Ve skutečnosti metoda znamená další intenzifikaci práce, protože umožňuje zvládat návaly práce bez placení přesčasů, využívá pracovníka jen v jeho maximální kondici, likviduje vyřizování nutných osobních záležitostí v pracovní době. Metoda se hodí převážně pro samostatné pracovníky administrativního zaměření. V USA ji používá více než 20 tisíc podniků a úřadů (asi 4 milióny zaměstnanců).

Poněkud jiný charakter má *metoda sálových kanceláří*. Tato metoda vyžaduje určité technické zařízení, jako je klimatizace a dobré osvětlení, pružné dispoziční řešení kancelářského zařízení, konstrukční ochrana proti optickému a akustickému rušení, vyčlenění písarských prací, potrubní pošta apod. Na druhé straně odbourává různá úřednická privilegia, zavádí veřejnou kontrolu využívání pracovní doby, umožňuje okamžitou součinnost při týmové práci. Zdůrazňuje se výhodnost rozdělení sálových kanceláří na funkční pásma s týmovou spoluprací, která lépe psychologicky vyhovují. Při více než 12 zaměstnancích v jedné sálové kanceláři již značně narůstají nevýhody způsobené vzájemným rušením.

Uvedené dílčí metody mají zjevný nebo částečně skrytý manipulativní charakter, vedou v kapitalistických podmínkách k další intenzifikaci práce a k větší míře vykořisťování a jsou součástí výzbroje manažerů k dosahování vyšších podnikových zisků v současném období.

* * *

Z provedené analýzy vyplývá, že není možné jednoduše přenášet metody politicko-sociálního působení z kapitalistických podniků do socialistických.

Přesto je možné z této analýzy udělat pro sociálně politické působení socialistických vedoucích pracovníků některé závěry.

1. Přestože zaujímáme k manipulativním metodám buržoazních teorií řízení zásadně odmítavé stanovisko, *je nutné tyto metody studovat, analyzovat jejich vědecký obsah a využívat ho v rámci koncepcie řízení socialistických podniků.*

Jednoduchá metoda, jak analyzovat možnosti využití konkrétních metod řízení používaných v kapitalistických podnicích, spočívá v analýze z pozic základních rozdílností metod řízení kapitalistických a socialistických podniků [Hlavatý 1976 : 65an.]. Jsou to rozdíly v cílech řízení, v řešených problémech řízení a z toho vyplývající rozdíly v charakteru používaných metod.

Konečným cílem řízení kapitalistického podniku je vždy dosahování maximálního zisku, zatímco konečným cílem řízení socialistického podniku vždy musí být maximální uspokojování potřeb pracujících. Proto je nutné vždy analyzovat, zda konkrétní metoda, sledující a efektivně dosahující jiný cíl, vyhovuje též cíli socialistické výroby, a dále zda její použití nezabezpečuje i jiné cíle konzistentní s cíli kapitalistické výroby, ale nekonzistentní s cíli socialistické výroby. Tyto „vedlejší“ cíle metod řízení v kapitalistických podnicích, jako je výchova k „apolitičnosti“, k „loyalitě“, k individuálnímu prospěchářství apod., byly ukázány výše.

Zvláště je nutno odmítnout takový přístup, který jednoznačně akcentuje jen úzce podnikové ziskové cíle a může vyústit v situaci, že spotřebitelům jsou vnucovány výrobky technicky zastaralé, které jsou pro výrobce z nějakého důvodu „ziskově“ výhodné; přitom může být na trhu trvalý nedostatek některých i jednoduchých výrobků, které z nějakého důvodu jsou pro podnik „ziskově“ nevýhodné. V socialistickém hospodářství je vždy nutno odstraňovat tyto „nějaké důvody“, které brání realizovat cíle socialistické výroby, a nikoliv oportunisticky zaměňovat tyto cíle za „ziskové“ cíle kapitalistické výroby. Pokud se tyto jevy v práci socialistického podniku objevují častěji, pak není něco v pořádku s pochopením cílů socialistické výroby u příslušných vedoucích pracovníků.

Druhým krokem je analýza řešených problémů. Metody řízení vznikají vždy „na zakázku“, za účelem řešení opakujících se a závažných problémů. Tak vznikly i metody řízení akcentující sociální přístup. Jsou však mimořádně závislé na existujících společenských vztazích, rozporech, třídních střetech. Je jasné, že metody, které mají řešit rozpory kapitalistických podnikatelů s pracujícími, mohou být těžko transplantovány do socialistického podniku.

Zcela chybný je proto takový přístup ke kapitalistickým metodám řízení, který postupuje opačnou cestou. Místo vytipování použitelných metod pro řešení reálných problémů při řízení socialistických podniků jsou někdy nekriticky přejímány některé podrobně rozpracované metody připravené pro použití v kapitalistických podnicích a pak se vyhledává nějaký problém nebo i pseudoproblém, který by se dal touto metodou řešit v našich podmínkách. Je to fakticky preferování formy (metody) před obsahem. Jen zřídka je takový přístup plodný. Bezvýznamné jsou pro nás zcela evidentně například takové „sociální“ metody řízení v kapitalistických podnicích, které jsou určeny k řešení problémů eliminace vlivu odborů, k řešení problémů spojených se stávkovým bojem, k oklamání kupujících bombastickou reklamou, k vytváření objektivně nepotřebných „potřeb“ u zákazníků (konzumní potřeba) apod.

Analýza charakteru příslušné metody musí oddělit její použitelný vědecký obsah od sociálně politického charakteru odpovídajícího kapitalistickým výrobním vztahům. Jedině tak je možné užitečně využívat relativně rozsáhlé oblasti buržoazních teorií řízení zaměřených na sociální stránku výroby.

2. Z analýzy vyplývá, že hlavní rozdíl v působení na pracující v kapitalistických a socialistických podnicích spočívá v tom, že základním cílem tohoto působení za kapitalismu je manipulace vědomím pracujících, zatímco za socialismu je to rozvoj jejich uvědomělosti.

Z tohoto hlediska je samozřejmě úkol kapitalistických manažerů jednodušší, protože je rozhodně snazší manipulovat vědomím lidí než skutečně rozvíjet jejich uvědomělé chápání svého vlastního postavení a úkolů. Tato manipulace vědomím lidí má však rovněž své objektivní potíže, protože za kapitalismu musí ve skutečnosti bránit rozvoji uvědomělosti pracujících. Přitom se tato uvědomělost rozvíjí nezávisle a v rozporu s působením manipulativních metod kapitalistického řízení, a to jak cestou empirického poznávání skutečné podstaty kapitalistického řízení, tak pomocí šíření socialistické a komunistické ideologie v masách pracujících.

Je nutné důrazně varovat před používáním manipulativních metod vůči pracujícím v socialistických podnicích místo otevřeného jednání s pracujícími, rozvíjejícího jejich uvědomělé chápání úkolů. Takové jednání se příslušným vedoucím vždy vymstí, ztrácí autoritu a důvěru pracujících, získávají pověst formalistů a pragmatiků.

3. Z analýzy rovněž vyplývá důležitost zkoumání „sociálních“ schopností a dovedností řídicích pracovníků. Této stránce řízení se v současné době v buržoazních teoriích řízení věnuje mimořádná pozornost. Na tyto schopnosti a dovednosti se především spoléhá při tlumení základního rozporu kapitalistické společnosti, rozporu mezi prací a kapitálem. Provádějí se rozsáhlé analýzy, aby již při výběru manažerů bylo možno tyto schopnosti spolehlivě zjistit a dále v příslušných kursech efektivně rozvíjet.

Ve srovnání s tím je v socialistické teorii řízení tato stránka schopností a dovedností řídicích pracovníků zkoumána a rozvíjena relativně méně, a to je ke škodě věci. Většinou se příliš spoléhá na automatismus působení socialistického prostředí na pracující a individuálnímu sociálně politickému působení se věnuje relativně malá pozornost. Výzkum potřebných schopností a dovedností řídicích pracovníků je zatím v počátcích. Tento nedostatek se projevuje i v kritice malé realizační schopnosti řídicích aparátů, která v podstatě spočívá v malé schopnosti a dovednosti účinně ovlivňovat jednání bezprostředně podřízených. Jen příkazy, odměňování a potřebná kvalifikace podřízených ještě realizaci složitějších úkolů nezabezpečí. Je nutné účinné sociální působení příslušných řídicích pracovníků.

Z rozborů času věnovaného sociálně politickým problémům řízení vyplývá též paradoxní závěr, že manažeři kapitalistických podniků věnují „sociální“ problematice řízení větší podíl času než naši řídicí pracovníci. Je to dáno samozřejmě tím, že socialistická společnost je sama o sobě sociálně spravedlivější a nevyvolává neustále a zákonitě konflikty mezi vedoucími pracovníky a pracujícími, jako je tomu v kapitalismu. Na druhé straně je to však také tím, že se často vedoucí pracovníci málo věnují sociálně politickým důsledkům řízení, že se často vyhýbají řešení nutných sociálních konfliktů při význačných změnách rozvoje výroby, což vede ke zpomalování ekonomického vývoje.

4. Z analýzy sociálně politického působení manažerů kapitalistických podniků také vyplývají základní rozdíly „vedlejších“ důsledků (a též cílů) metod řízení. Zatímco „vedlejším“ důsledkem manažerských metod je vesměs výchova k individualismu, egoismu, nacionalismu, bezohlednosti a kariérismu, pak „vedlejším“ důsledkem všech skutečně socialistických metod je výchova ke ko-

lektivismu, spolupráci, internacionalismu, uvědomělosti, zodpovědnosti za kolektiv a celou společnost.[6]

U všech metod a zvláště v sociálně politické oblasti je nutné proto vždy brát v úvahu jejich soulad se širšími socialistickými cíli. Hlavní možnosti rozvoje socialistické výroby, to je využití celospolečenské kooperace a tvůrčí iniciativy všech pracujících, bezprostředně souvisí s úrovní socialistického kolektivismu, spolupráce, internacionalismu a uvědomělosti pracujících. Naopak podpora dosud se vyskytujícího individualismu, egoismu, bezohlednosti a kariérismu v řízení bezprostředně brání využití zásadních možností rozvoje socialistické výroby.

Celkově je možné učinit závěr, že působení socialistických řídicích pracovníků potřebuje zcela samostatné koncepční teoretické řešení, odpovídající potřebám rozvoje socialistické ekonomiky a celé společnosti, vyplývající z analýzy třídních vztahů a ekonomických rozporů za socialismu, z analýzy zásadních možností socialistického výrobního způsobu. Metody buržoazních teorií řízení nebo jejich části je možné využít jen tehdy, pokud jsou v souladu se socialistickou koncepcí řízení. V opačném případě to nutně vede k vedlejším nežádoucím a často i nepředvídaným negativním důsledkům, nejprve sociálně politickým (výchovným) a pak i ekonomickým.

Literatura

- Afanasjev, V. G.: *Naučnoje upravlenije obščestvom*. Moskva, Politizdat 1973.
Afanasjev, V. G. — Gvišiani, D. M. — Lisicyn, V. N. — Popov, G. Ch. (red): *Upravlenije socialističeskím proizvodstvom*. Moskva, Ekonomika 1978.
Afanasjev, V. G. — Milner B. Z.: *Amerikanskije buržuaznyje teorii upravlenija*. Obščestvenyje nauki 3, 1979.
Brewster, Ch. — Connock St.: *Industrial Relations Training for Managers*. London, Kogan Page 1980.
Drucker, P. F.: *Výkonný vedoucí*. Praha, Institut řízení 1970.
Gvišiani, D. M.: *Organizace a řízení*. Praha, Institut řízení 1973.
Haluška, I.: *Riadenie ekonomiky pri budovaní rozvinutého socialismu*. Bratislava, Pravda 1981.
Hlavatý, K.: *Perspektivy vývoje řízení socialistické výroby*. Praha, Institut řízení 1975.
Kohout, J.: *Intelligence a soudobá buržoazní sociologie*. Praha SNPL 1962.
Kohout, J.: *Sociální analýza a řízení socialistického podniku*. Praha, Práce 1976.
Kokošin, A.: *Monopolii i vlast*. Kommunist 5, 1982.
Liefmannová-Keilová, E.: *Ökonomische Theorie der Sozialpolitik*. Berlin, Springer 1961.
Management France. 1974, No. 8—9.
Marx, K.: *Kapitál I*. Praha, SNPL 1953.
Mills, Ch. W.: *Mocenská elita*. Praha, Orbis 1966.
Milner, B. Z. (red.): *SSA: Sovremennyje metody upravlenija*. Moskva, Nauka 1971.
Moderní řízení. 10, 1982.
Mošna, Z.: *Vědecké řízení socialistické ekonomiky*. Praha, Svoboda 1977.
Smrčka, J.: *Sociální odpovědnost podniků za kapitalismu*. Praha, Institut řízení 1980.
Špaček, S.: *Úvod do studia technické ekonomiky*. Praha, Ministerstvo veřejných prací 1930.

(6) S výchovou socialistického kolektivismu není v rozporu podporování soutěživosti mezi pracujícími. Socialistická soutěživost není bezohledná ani kariéristická. Socialistický kolektivismus nelze ztotožňovat s „kolektivní nezodpovědností“ nebo se „šedivým průměrem“.

К. Главаты: К критике политиковоспитательного воздействия менеджеров в капиталистических предприятиях

Политиковоспитательное воздействие на предприятии входит в задачи не только социалистических управленческих работников, оно составляет обязанность и менеджеров в капиталистических предприятиях. Менеджеры в капиталистических предприятиях выполняют эту функцию в классовых интересах буржуазии и используют в настоящее время весьма изощренные методы манипуляции, призванные затуманить классовые интересы буржуазии.

Несмотря на то, что социалистическая теория управления занимает принципиально отрицательную позицию по отношению к социально-политическому воздействию буржуазных теорий управления, необходимо внимательно изучать эти методы, анализировать их научное содержание и использовать его в рамках концепции управления социалистическими предприятиями. Для этого необходимо исходить из основных различий в управлении социалистическим и капиталистическим предприятиями, таких как, различия в целях управления, различия в решаемых проблемах и вытекающие отсюда различия в характере применяемых методов.

Основное различие в воздействии на трудящихся в капиталистических и социалистических предприятиях состоит в том, что главной целью этого воздействия при капитализме является манипулирование сознанием трудящихся, тогда как при социализме — развитие их сознательности. Современные буржуазные теории управления отводят большее внимание изучению «социальных» способностей и умения менеджеров, призванных преодолевать основное противоречие капиталистического общества, противоречие между трудом и капиталом. При анализе методов управления необходимо принимать во внимание «побочные» последствия их воздействия на трудящихся. Если «побочным» эффектом менеджерских методов является воспитание индивидуализма, эгоизма, национализма, рвачества и карьеризма, то «побочным» эффектом всех действительно социалистических методов является воспитание трудящихся в духе коллективизма, сотрудничества, интернационализма, сознательности, ответственности за коллектив и за все общество.

Summary

K. Hlavatý: Contribution to the Criticism of the Politico-educational Influence Exerted by Managers in Capitalist Enterprises

Politico-educational activity in the enterprise is not only a task to be dealt with by the socialist managerial staff: it also belongs to the duties of managers in capitalist enterprises. Of course, managers in capitalist enterprises nowadays perform this function in the class interest of the bourgeoisie, making use of extremely cunning manipulative methods aimed at obscuring the class interest of the bourgeoisie.

Although the socialist theory of management takes an essentially negative stand to the socio-political impact of bourgeois theories of management, these methods should be subjected to careful study, their scientific content should be analyzed and applied within the framework of the conception of management of socialist enterprises. Here, of course, the fundamental differences between the management of a capitalist and a socialist enterprise must be taken into account — this particularly refers to differences in the goals of management, in the problems solved, and to the hence ensuing differences in the character of the methods applied.

A basic difference between capitalist and socialist enterprises in the area of influencing working people rests in the fact that, under capitalism, the principal goal of this influence is the manipulation of the workers' conscience, whereas under socialism it is the unfolding of their consciousness. Contemporary bourgeois theories of management devote particular attention of the investigation of the managers' "social" abilities and skills. The function they are expected to fill is to bridge the basic antagonism of capitalist society, the contradiction between work and capital. In analyzing management methods, allowance must be made for the "secondary" consequences of their impact on working people. While, in general, the "secondary" consequence of management methods is the education to individualism, egoism, nationalism, ruthlessness and careerism, the "secondary" consequence of all really socialist management methods is the education to collectivism, cooperation, internationalism, consciousness, responsibility for the collective and for the whole society.

Sociální modely — pojem, funkce, metody

LADISLAV MACHOŇ

Ústav pro filozofii a sociologii ČSAV,
Praha

FEDOR GÁL

Výpočtové středisko SAV,
Bratislava

JOSEF ALAN

Československý výzkumný ústav práce
a sociálních věcí, Bratislava,
pracoviště Praha,

1. Vymezení věcného obsahu sociálních modelů

1.1. Sociální jevy a procesy jako objekt modelování

Prvním krokem při vytváření modelové představy je vymezení věcného obsahu modelovaného objektu, kterým jsou v našem případě sociální jevy a procesy.

Mezinárodní výzkum plánování a prognózování sociálních procesů, prováděný v rámci mnohostranné spolupráce akademií věd socialistických zemí^{1} vychází z pojetí sociálního *v širším smyslu*, které je synonymem pojmu *společenský* a zahrnuje všechny stránky lidské existence.^{2}

Vymezení pojmu *sociální v širším smyslu* samo o sobě sice nedává bezprostřední podněty k modelování sociálních jevů a procesů, je však nezbytným předpokladem pro odvození pojmu sociální v užším smyslu jako dalšího kroku při vytváření modelové představy celku nebo aspektu sociální problematiky, která je předmětem výzkumu.

Právě při přechodu od obecného pojetí k bližší specifikaci sociálního jevu jako objektu modelování dochází často k nepřiměřené a neodůvodněné redukci. Sociální jako synonymum *společenského* v sobě zahrnuje vzájemné působení politické, ekonomické, sociální (v užším slova smyslu) a kulturně duchovní sféry. Nepřípustná redukce sociálního spočívá v tom, že se anuluje nebo nepřipustně redukuje úloha ostatních společenských sfér, i když se v realitě každý politický, ekonomický, sociální nebo kulturně duchovní problém jeví jako *komplexní, společenský* (sociální v širším smyslu).

Zavedení pojmu sociálního *v užším smyslu* (vymezení sociálního problému jako objektu výzkumu a nezbytného předpokladu přechodu na nižší metodologickou úroveň) je účelné a oprávněné pouze tehdy, když vychází z obecného a postihuje v dostatečné míře dialektiku, všestrannost a dynamiku společenských procesů. Relativní samostatnost takto vymezené sociální sféry existuje

(1) Tento výzkum je organizován v rámci problémové komise mnohostranné spolupráce akademií věd socialistických zemí *Vývoj sociální struktury socialistické společnosti. Sociální plánování a prognózování*. Oblast plánování a prognózování sociálních procesů zkoumá pracovní skupina expertů z BLR, PLR, NDR, MLR, SSSR a ČSSR. Koordinací tohoto výzkumu byl pověřen Ústav pro filozofii a sociologii ČSAV.

(2) Bližší ke koncepci výzkumu viz například [Kutta 1978]. Obdobně je chápán pojem „sociální“ i řešitelským kolektivem Ústavu marxismu-leninismu ÚV KSČ při výzkumu problémů sociální politiky KSČ a řadou dalších autorů. Analýzu pojmu „sociální“ v užším a širším smyslu uvádí například [Machoň 1980].

vždy jen ve vztahu k ostatním, obdobným způsobem vymezeným sférám společenské aktivity.[3]

Užší vymezení sociálního jako předmětu výzkumu a modelování musí být dostatečně specifikováno, aby se mohlo stát efektivním nástrojem výzkumu a umožnilo analyzovat zákonitosti společenských procesů; přitom nenahrazuje širší pojetí. Problémy vznikají v okamžiku, kdy je zaměřováno širší a užší pojetí sociálního. Tak dochází k záměně dvou neekvivalentních kategorií: společenské [sociální v širším smyslu] totality a systémově vymezeného celku [sociální v užším smyslu], který je jen součástí této totality. Tím je fakticky opomenuta úloha historického a dialektického materialismu jako základní metodologie sociálních výzkumů a dochází k dezinterpretaci výsledků výzkumu.

1.2. Problém přechodu na nižší metodologickou úroveň

Podnětnou myšlenku, jak překlenout bariéry mezi širším a užším pojetím sociálního a přistoupit ke konkretizaci sociálního modelového objektu, uvádí I. V. Bestužev—Lada. Pojednává sice o společenských prognózách, ale jeho přístup lze zobecnit na všechny sociální modely [Bestužev—Lada 1978 : 15—17]. Vychází ze dvou stránek lidské existence a jejich odrazu v prognóze a) sociálně ekonomické a b) vědeckotechnické.[4]

Na základě rozboru vnitřní struktury společenské sféry a jejího vztahu k vnějšímu prostředí sociálního systému je možno dospět k představě „*cílového uskupení*“ (celovaja gruppirovka) prognóz, které tvoří vedoucí, *profilový směr* a pomocné, *základové směry*. Tato koncepce je jednou z těch, které umožňují prognózovat složitý sociální objekt v celé jeho komplexnosti.

Sociální problémy se prakticky nevyskytují v „čisté podobě“, ale vždy v rámci určitého seskupení oborů, v závislosti na cíli výzkumu. Ve výzkumné praxi to znamená, že sociální objekt nemůžeme s dostatečnou věrohodností zobrazit pouze jedním, i když „komplexním“ modelem, ale pomocí *cílově orientovaného systému modelů*. Subsystém základních modelů, jejichž struktura vyplývá z analýzy sociálního objektu a žádoucího cíle výzkumu, slouží jako podkladový materiál pro konstrukci finálního, profilujícího modelu, který je tak integrovanou součástí celého systému modelů.

Tato koncepce zakládá možnost a nutnost využití poznatků z nejrůznějších oborů, které kompletují modelovou představu. Cílově orientovaný systém modelů vychází ze skutečnosti, že žádný jednooborový výzkumný kolektiv nemůže postihnout všechny relevantní aspekty zkoumané sociální reality a zvyrazňuje nutnost spolupráce specialistů z různých vědních oborů na řešení sociální problematiky.[5]

Ve funkci profilujícího oboru mohou vystupovat nejrůznější disciplíny, vždy v návaznosti na cílově orientovaný výzkum. Diskuse o prioritě politických, demografických, ekonomických, sociologických či jiných stránek zkoumaného sociálního objektu je v této souvislosti neracionální.

Spolupráce řešitelů se realizuje ve dvou směrech. Jednak po linii vědeckých oborů, které se podílejí na analýze věcné podstaty zkoumaného sociálního

(3) Obsah analytické abstrakce části od celku vymezuje v oblasti řízení např. [Kutta 1976: 5—21].

(4) Tuto koncepci dále rozvedl např. [Kutta 1980] na mezinárodní konferenci k problémům sociálního prognózování ve Varšavě v říjnu 1980.

(5) Bestužev — Lada [1978: 13—14] taxativně vypočítává 17 vědeckých oborů (vědeckotechnické a sociálně ekonomické problematiky), které se týkají sociálních prognóz. Je zřejmé, že poznatky z těchto nejrůznějších disciplín, relevantní pro vytváření modelové představy složitého sociálního objektu, mohou být získány pouze formou interdisciplinární spolupráce.