

Řízení sociálního rozvoje velkých resortních sociálních systémů

Obecná teoretická východiska
a speciální problematika ve stavebnictví

VLADISLAV CHLUMSKÝ

Ústav ekonomiky a organizace stavebnictví
Bratislava, pracoviště Praha

Tak jako je výrobně ekonomická činnost výrobních resortů podmínkou celospolečenského sociálně ekonomického rozvoje, je sociální rozvoj pracujících ve výrobních resortech podmínkou úspěšné výrobně ekonomické činnosti. Tato souvislost „ekonomického“ a „sociálního“ je těsnější a hlubší, než se obvykle má za to. Ve skutečnosti není v procesu výroby čistě sociálních nebo čistě ekonomických problémů. Práce je vždy společenskou prací a není jenom proměňováním přírody ve výrobky, ale je současně i proměňováním lidské přirozenosti. Stať se pokouší odpovědět na otázku, co to znamená z hlediska práce velkých resortních sociálních systémů. Speciální problematika ve stavebnictví poskytla hlavní empirický podklad pro teoretické úvahy.

1. Teoretická východiska

Aby bylo možno provést analýzu problematiky ve výrobních resortech a konkrétně ve stavebnictví, je nutno vymezit výchozí teoretický rámec.

1.1 Kategorie „sociální rozvoj“ obecně

Kategorie „sociální rozvoj“ v obecně teoretické rovině je v současnosti chápána v širším a užším slova smyslu. V širším významu je společenským vývojem tedy vývojem všech stránek společenské existence (tj. politické, ekonomické, kulturní a sociální sféry) v jejich jednotě. V tomto smyslu je sociální rozvoj směřováním společnosti ke komunismu. V užším pojetí se sociální rozvoj chápe jako rozvoj sociální stránky společenské existence. S využitím analytické abstrakce části od celku se tato stránka postihuje jako relativně samostatná sociální sféra, jako specifická stránka společenského pohybu. Toto užší pojetí chápe sociální rozvoj jako směřování k překonávání rozdílů podmíněných třídě, skupinovými zvláštnostmi a zájmy, biologicko-fyziologickými podmínkami a individuální situací lidí [Kutta a kol. 1980 : 91, 92; Čerkasov-Kohout a kol. 1979 : 24; Šolcová 1981 : 470]. Při aplikaci na sociální rozvoj ve výrobních resortech uvidíme, že tato problematika odráží obě tato hlediska — jak společenské, tak i specificky sociální, zejména ve vazbě na procesy ekonomické.

1.2 Sociální rozvoj velkých sociálních systémů ve výrobních resortech

Pokud jde o tak zvaný lidský faktor ve výrobě, představuje pracovní činnost jednotlivce či pracovního kolektivu „mikrobuňku“ společenského vývoje [Kutta a kol. 1980 : 74]. Sociálním rozvojem je zde proto míněn rozvoj pracovních a výrobních kolektivů, všestranný rozvoj osobnosti pracujících a soustavné zlepšování pracovních a životních podmínek.

O tyto cíle se v současnosti usiluje pomocí plánů přípravy kádrů, personálního a sociálního rozvoje (plán PKPSR). Zavedením těchto plánů v sedmé pětiletce byla posílena plánovitost řízení sociálního rozvoje ve výrobních podnicích a nadpodnikových celcích. V jejich účinnosti jsou však značné rezervy. Ty jsou

dvojího druhu: za prvé nejsou tyto plány dostatečně propojené se soustavou ekonomického řízení a za druhé nejsou na vertikální ose řízení náležitě úrovnově diferencované.

Nedostatečná propojenost s ekonomickým řízením není především a jenom formálně metodické povahy.(1) Spíše jde o to, že dané a navyklé způsoby návrhů a rozpisů plánu práce a mezd a plánu přípravy kádrů, personálního a sociálního rozvoje nejdou za elementární kvantifikace počtů pracovníků, potřeby kvalifikovaných pracovníků a mzdových prostředků. Neexistují takové rozborové modely kádrových a personálních struktur a stimulací, které by v sobě spojovaly strukturální i motivační aspekty a tak umožňovaly rozborové ekonomické účinnosti existujících výrobně ekonomických sociálních systémů. Proto také nemohou existovat obdobné modely plánové, které by vyjadřovaly vzájemnou závislost profesně kvalifikačních nároků na počty pracovníků (se zřetelem ke konkrétnímu i dlouhodobému výrobnímu zaměření) s přesvědčivou stimulační účinností ekonomického mechanismu, včetně mzdových soustav a soustav usměrňování mzdových prostředků.(2)

Druhý nedostatek plyne z celostátně nedořešené problematiky vymezení působnosti na ose řízení ve výrobních resortech. Plány PKPSR historicky vycházejí z metodik rozpracovaných především pro podniky. Viceméně mechanická, v podstatě sumarizační aplikace na větší celky, tj. VHJ (výrobně hospodářské jednotky) a celé výrobní resorty nevyjadřuje postulát, že by tyto větší články měly mít svoji specifickou řídicí působnost v řízení sociálního rozvoje.

Dvě právě zmíněné výhrady k existujícímu způsobu řízení sociálního rozvoje ve výrobních resortech mají teoretické, dialekticko-systémové pozadí:

Za prvé, ve výrobním kontextu je řízení sociálních procesů, a tedy i sociálního rozvoje, nerozlučně spojeno s účelovou funkcí, tj. s výrobou, a tak i se základním problémem naší ekonomiky — s nezbytností zvyšovat její efektivnost. Teoretickým podkladem této první teze je poznatek, že práce je současně „sociální prací“(3) ve smyslu proměňování lidské přirozenosti (tím, že člověk mění vnější přírodu, mění současně i sebe) a sebestproměňování společnosti [Marx 1954 : 196]. Práce je proto ve výrobních resortech nejen prostředkem ekonomických efektů a ekonomického rozvoje, ale i základním „polem“ a prostředkem sociálního rozvoje. Tato souvislost mezi „ekonomickým“ a „sociálním“ je souvislostí vzájemné podmíněnosti a působení, tedy souvislostí dialektickou. Rozvoj osob-

(1) Například *Pokyny ministerstva stavebnictví CSR a Českého výboru odborového svazu pracovníků ve stavebnictví a výrobě stavebních hmot pro vypracování pětiletého plánu přípravy kádrů, personálního a sociálního rozvoje na léta 1986–1990 a ročních prováděcích plánů přípravy kádrů, personálního a sociálního rozvoje na 8. pětiletku* obsahují výslovné ustanovení o povinnostech zabezpečit vazby plánu PKPSR na ostatní části hospodářského plánu.

(2) Problém je složitý. Nedostatečná motivace reprodukuje extenzivní přístupy. Zejména při nedostatečné stimulační účinnosti mezd klesá (anebo nestoupá) individuální i kolektivní produktivita, a proto vzrůstají zpravidla nároky na počty pracovníků. Z toho vzniká převaha potřeb nad zdroji pracovních sil a ta zase snižuje motivaci k výkonnosti. Je např. známo, že neformální výkonové a odměňovací standardy ve stavebnictví se odvozují právě z této skutečnosti, že totiž výše mzdy je spíše náborovým a stabilizačním činitelem, cenou za to, že pracovníci je ochotni do stavebnictví, do příslušného podniku či závodu jít a tam zůstat. S výjimkou výjimečných případů cílových odměn nebo dobře založených brigádních forem organizace práce a odměňování apod. *mzda většinou k výkonnosti a iniciativě příliš nemotivuje*. Na to se váže malá účinnost norem spotřeby práce a nízká poznávací hodnota celé normativní základny a soustavy technickohospodářských ukazatelů z hlediska tvorby plánu vůbec a plánu práce a mezd zvlášť.

(3) Termín „sociální práce“ je převzat z díla [Charvát 1975] a nemyslí se jím charitativní činnost ani péče o pracující, ale sebeutváření člověka a společnosti prací.

nosti pracovníků, pracovních kolektivů i širších sociálních celků(4) odvisí ve výrobním kontextu od obsahu, podmínek a způsobu práce, a naopak.

Za druhé, velké sociální systémy, jimiž výrobní resorty, ale i VŘJ a podniky jsou, nelze považovat za prostý souhrn prvotních pracovních skupin, resp. kolektivů, či druhotných kolektivů výrobních, podnikových atd. Jsou to sociální celky s novými celostními vlastnostmi, jimiž se kvalitativně liší od svých komponentů. Teoretickým podkladem této druhé teze jsou nejenom poznatky teorie systémů, ale především zákon vzájemného přechodu kvantitativních a kvalitativních změn, jak se projevuje v růstu sociálně ekonomických subjektů. Tento růst vytváří v uzlových bodech měř kolektivy různého velikostního, strukturně organizačního a hierarchického řádu a tomu odpovídající kvalitativně specifické aktivity těchto kolektivů. Obdobně pak — na základě vzájemné podmíněnosti ekonomického a sociálního — musí mít své kvalitativní zvláštnosti i sociální rozvoj v odvislosti od řádu kolektivu (četa, dílna, provoz, závod, podnik, VŘJ, resort). Praxe doposud málo přihlíží k těmto zákonitostem platným ve vztazích mezi částmi a celkem a souvisejícím s růstem celků. Hierarchická struktura hospodářských organizací a hierarchické vymezování řídicích působností nebývají proto optimální.

Spojení první (souvislost ekonomického a sociálního) a druhé (celek není soumou částí a růst celků si vynucuje v uzlových bodech měř jejich kvalitativní změny) teoremy vyvolává v našem tématu otázku, jak chápat sociální rozvoj různých kvalitativně odlišných celků, od prvotních pracovních kolektivů až po celoresortní sociální systémy. Jinak řečeno vzniká otázka, co je *předmětem* řízení sociálního rozvoje tehdy, jestliže se za jeho jádro považuje práce a jestliže objektem řízení jsou velké výrobní sociální systémy různého hierarchického řádu.

V zamýšlení nad touto problematikou si připomeňme:

a) Neplatí tvrzení, že je-li každá jednotlivá operace nejvýkonnější, je optimalizována i množina operací, neboť v množině operací je třeba dosahovat organizačních efektů, aby se z ní stal uspořádaný proces. Pro úspěch kolektivního díla a s ním spjatý sociální rozvoj kolektivu *jako celku* nestačí, aby každý jednotlivý pracovník pracoval individuálně co nejlépe. Myšlenka a zkušenosti brigádní formy organizace práce a odměňování ilustrují, jak je důležitý rozvoj kolektivismu na bázi práce kolektivně organizované. Takový *kolektivismus* je nejenom výrobní silou, ale i výrobním vztahem, základní sociálně rozvojovou charakteristikou. Kolektivismus je sociálním aspektem uspořádané, organizované integrovanosti pracovních operací realizovaných sociálními systémy a jako takový

(4) Jak uvádí Kohout [Kohout 1981 : 134, 135, 138], je termín „pracovní kolektiv“ intenzivně podrobován vědeckým analýzám ve srovnání s termínem „skupina“. „Kolektiv je sociální skupina. Avšak ne každá skupina může být kolektivem... Kolektiv je vyšší formou sociální organizace, která se zakládá na ideovém společenství lidí a vztazích soudružské spolupráce a vzájemné pomoci členů“. Má tyto znaky: jednotu cílů, ideovou jednotu, spolupráci a vzájemnou pomoc, vedení kolektivu, demokratismus, veřejné mínění a kolektivní paměť. Na těchto citacích z Kovaleva (Kovalev, A. G.: Kollektiv i socialno psichologičeskije problemy rukovodstva, Moskva, Izd. političeskoj literatury 1978) a dalších sovětských autorů Kohout dokládá mnoho-rozumnost problému. Upozorňuje i na rozdílné a shodné rysy mezi primárním pracovním kolektivem a kolektivem podniku. Obdobně i širší sociální celky, jako např. sociální systémy výrobně hospodářských jednotek, vyžadují analýzu z hlediska pojmu „kolektiv“. Zde vycházíme z toho, že libovolný objekt vystupuje jako systém pouze v tom rozsahu, v jakém se jeho vnější projevy (vlastnosti, funkce) zakládají na jeho vnitřním uspořádání (vztahy, struktura, vzájemné působení apod.) [Dráb 1981 : 58]. Je zjevné, že v tomto smyslu jsou výrobní resorty a jejich sociální systémy a podsystémy reálnými celky.

je jejím *obecným* rysem. Specifické zvláštnosti pracovní uspořádanosti, a tedy i kolektivismu, se odvozují od kvalitativních *specifik* výrobně ekonomické působnosti hospodářských celků různých řádů.(5) Problém vytváření předpokladů jak pro sociálně obecné, tak i pro výrobně ekonomicky specifické rysy integrovanosti velkých sociálních systémů různých řádů není doposud dořešen.

b) Další chybná domněnka ztotožňuje organizační efekty (efekty uspořádanosti) s efekty ekonomickými. Organizační, resp. organizačně technické efekty(6) jsou pro ekonomické efekty nezbytné, ale nedostačující. Při vzniku ekonomických efektů spolupůsobí řada výrazných determinant. Zejména objektivní činitele soustavy ekonomického mechanismu a řízení a vzniklých ekonomických skutečností spolupůsobí nejen při vzniku organizačních a technicko-technologických efektů, ale především výrazně ovlivňují ekonomické efekty. Na tyto determinanty reagují sociální systémy různého řádu ve shodě se svými vlastnostmi a tyto vlastnosti se zpětně v odvislosti od vlivů těchto determinant utvářejí. Například poměr inovačních aktivit k setrvačným způsobům myšlení a práce je nejvýrazněji ovlivněn řídicími návyky a myšlenkovými stereotypy vyvolanými fungujícím ekonomickým mechanismem, a naopak tyto vlastnosti pak tento mechanismus chrání a reprodukuje. Pracovní, sociálně rozvojové vlastnosti sociálních systémů jsou tedy v těsné vzájemné závislosti s ekonomickými determinanty. Můžeme z toho vyvodit, že obecné, tj. sociální rysy kolektivismu sociálních systémů různého hierarchického řádu se formují nejen na základě vlastních skupinových sociologických zákonitostí, ale především na základě právě daných institucionalizovaných forem socialistického výrobního způsobu. Že tyto formy ovlivňují i technicko-ekonomicky specifické rysy kolektivismu je nasnadě.

c) Je třeba dále vzít do úvahy, že v dnešních složitých ekonomických podmínkách vzrůstá význam okolí, vnějších činitelů. S tím roste i význam schopnosti reagovat celistvě a účinně, tj. mnohé vnější změny vyžadují přiměřené vnitřní změny v činnostech a funkcích, event. i ve strukturách sociálních systémů. Takovými změnami jsou jednak *adaptace* jako změna umožňující přežiti

(5) Například integrovanost prvotního pracovního kolektivu je sice technicko-ekonomicky podmíněna jeho zapojením do výrobně ekonomického procesu na základě dělby práce a její organizace a potud má případ od případu různé, specifické podmínky, odvozené ze specifik pracovního procesu: jádrem kolektivismu jsou zde však sociálně psychologické, neformální organizační vztahy. Naproti tomu integrovanost velkých sociálních systémů nemůže být založena na bezprostředních komunikacích tváří v tvář. Jednotné, integrované úsilí podnikového kolektivu několika set nebo tisíc lidí musí být zabezpečeno soustavou vnitropodnikového řízení. Integrovanost VJH jakožto sdružení podniků různého typu musí být zabezpečena specifickým nadpodnikovým řízením, různým podle typu sdružení (kombinát, trust atp.). Ve všech těchto případech, tj. případech sociálních celků různých řádů, vyplývají specifické rysy kolektivismu ze specifických rysů řízení. I když rozpětí bezprostředních sociálně psychologických vztahů je omezené, nevylučuje to možnost dosažení jednotného ducha daného hospodářského celku, např. proinovačního klimatu.

(6) Organizační efekty jsou způsoby místního, časového a funkčního uspořádání struktury systému [Habr — Vepřek 1973 : 33] a efekty řízení uspořádaných struktur. Jako takové nejsou jenom „zvýšením (užitečných) výsledků dobře organizované hromadné činnosti“ [Zeleniewski 1967 : 69], neboť v nich nejde jenom o kvantitativní aspekt, ale i o dosahování nových kvalit, jichž bez organizace nelze dosáhnout. Na druhé straně je sporné, zda součástí organizačního efektu je vždy „zvýšení kladného podílu mezi cenností tohoto výsledku a cenností celkových nákladů dané činnosti“ [Zeleniewski tamtéž], neboť toto je spíše ekonomický efekt, který nemusí být obsažen vždy v efektu organizačním. Např. růst produktivity práce jako důsledek organizačně technických efektů nemusí být sledován růstem rentability atp. Za technický efekt považujeme účinky nasazených výrobních prostředků do pracovního procesu (v tomto smyslu je technickým efektem určitá technologie) a materiální výsledky pracovního procesu (tj. výrobky).

a fungování systému při zachování jeho podstatných proměnných, jednak *inovace* (7), tj. uvedení v život nových idejí ve strukturách a funkcích výrobně ekonomických procesů. V těchto projevech vyrábějících sociálních systémů jsou tedy obsaženy další jejich sociálně rozvojové vlastnosti. Adaptační efekty jsou plodem pružnosti sociálního systému, inovační efekty pak plodem jeho tvořivosti. Spolu s *integrováností* je třeba považovat *pružnost a tvořivost* za ty kvality, jimiž se individuální práce umocňuje do organizované, ekonomicky efektivní práce společenské. Současně — ve shodě s poznatkem o člověkotvorné a společenskovtorné povaze práce — jsou tyto kvality žádoucími sociálně rozvojovými vlastnostmi, jejichž synergie rozvíjí socialistický kolektivismus velkých výrobních sociálních systémů.

d) Bez dobré práce a jejího celistvého výrazu v projevech integrovánosti, pružnosti a tvořivosti velkých výrobních sociálních systémů nelze úspěšně plnit program intenzifikace naší ekonomiky. Předmět řízení sociálního rozvoje ve výrobních resortech je však třeba odvozovat nejen z těchto aktuálně funkčních potřeb naší ekonomiky, ale i z dlouhodobých strategických cílů budování rozvinuté socialistické společnosti a směřování k beztrždní společnosti, ke komunismu.

Směřování ke komunismu se ve výrobních resortech projevuje v procesech postupné strukturální *homogenizace* tříd a vrstev: jednak dochází u různých druhů prací (profesí, zaměstnání) ke stírání rozdílů mezi prací fyzickou a duševní, a tedy i ke sblížování dělníků a pracujících inteligence, dále pak k progresivnímu vyrovnávání pracovních a životních podmínek v různých oborech výroby. Podstatné je, že aktuálně funkční požadavky dobré práce a strategicko-strukturální cíle homogenizace společnosti jsou v principiálním souladu: Odstraňování rozdílů mezi fyzickou a duševní prací je podmíněno zvyšováním *tvořivosti* v obsahu práce, a to postupným odstraňováním těžké fyzické práce, zvyšováním kvalifikačního a tvůrčího obsahu práce dělnické a odstraňováním rutinních a monotónních prvků v každém druhu živé práce, to vše na bázi technického rozvoje. Je nasnadě, že tvořivá, iniciativní a potřebám dosahování inovačních, organizačních a ekonomických efektů přizpůsobivá práce jednotlivců je jednou ze základních podmínek rozvoje kolektivismu ve velkých sociálních systémech. Kloubí se zde tedy harmonicky všestranný rozvoj osobnosti s všestranným rozvojem kolektivů ve službách bezprostředně aktuálních i dlouhodobých cílů výstavby socialismu a komunismu.

Pro řízení sociálního rozvoje velkých výrobních sociálních systémů mají předchozí vývoody svoje konsekvence, které prozatím nebyly v existující metodice sociálního plánování vyjádřeny. Transformovat tyto teoretické poznatky do praktických metodik by si vyžádalo velkou výzkumně aplikační práci. K jejímu úspěšnému zvládnutí je nutné vyjasňovat nejen základní povahu předmětu řízení sociálního rozvoje, ale usilovat i o pochopení celé složitosti *objektu a nástrojů* řízení sociálního rozvoje velkých výrobních sociálních systémů.

1.3 Objekt řízení sociálního rozvoje

Objektem řízení sociálního rozvoje jsou v našem případě velké sociální systémy a podsystémy výrobních resortů. Tyto systémy mají svoji výstavbu, jejíž obecný model je následující [volně podle Afanasjeva in Dialektika 1979 : 64—75]: 1. Systémově *komponentní* aspekt, tj. především soustava pracovních cyklů (operací a procesů) a jejich prvky (jednotliví lidé a jejich kolektivy, výrobní

(7) Nejde jenom o inovace týkající se techniky, technologie a výrobků, ale i jakýchkoli jiných stránek společenské existence, tedy v procesu výroby např. inovace v nástrojích a metodách řízení atp.

prostředky, ale i společenské ideje, sociální normy, hodnoty a vzory jednání). 2. Systémově *strukturní* aspekt, zejména formální organizace, v našem případě hlavně strukturní organizace celků podniků, VJH a celých výrobních resortů, a na jejich základě vyrůstající neformální organizace, tj. vztahy shody či neshody zájmů, postojů, vztahy sympatie či antipatie atd.

3. Systémově *funkční* aspekt, zejména ekonomické činnosti výkonné a řídicí, dále činnosti politické, sociální (např. komunikační, mobilitní, výchovně vzdělávací atp.) a bezprostředně výrobní procesy [viz též Růžička-Tomšík 1976 : 178—181].

4. Systémově *integrační* aspekt, v jehož rámci se zajišťuje zachování kvalitativní specifiky systému, jeho fungování a vývoj. Každý reálný objekt je dialektickou jednotou totožnosti a rozdílu. Integrace a vývoj velkých resortních sociálních systémů jsou determinovány vnějšími dialektickými souvislostmi s celkem společnosti a národního hospodářství, dále vnitřními dialektickými souvislostmi ekonomického se sociálním, sebezáchovy a proměny prvků a komponentů ve vztahu k celku, bytí a vědomí atp.(8) „Každý společenský systém, ať jde o společnost nebo stát, třídu, stranu, pracovní kolektiv atd., má svoje dějiny, svůj počátek i konec a prochází stadiem vzniku, vývoje, rozkvětu... Komponenty společenského systému nejsou rovnocenné nejen z hlediska jejich místa a úlohy ve fungování systému, ale i z hlediska perspektiv a možností jejich zdokonalování a vývoje...“ [Afanasjev in Dialektika 1979 : 73—74]. Na bázi zákona souladu výrobních sil a výrobních vztahů, cestou vzniku, vyjevování a řešení neantagonistických rozporů se ve velkých výrobně resortních sociálních systémech realizuje aktivita lidí, směřující do okolí i do systémů samotných, a procesy řízení a samofixování.

Jestliže předmětem řízení sociálního rozvoje ve výrobních resortech je práce všech pracovníků (a její podmínky) synergizovaná — z hlediska aktuálních potřeb intenzifikace ekonomiky a dlouhodobých cílů směřování ke komunismu — do integrovanosti, tvořivosti a pružnosti, pak dosahování těchto vlastností velkých výrobních sociálních systémů se uskutečňuje rozvojem jejich komponentů, struktur a funkcí. Bez porozumění systémově integrační, dialektické podstatě velkých sociálních systémů nelze jejich rozvoj úspěšně řídit.

1.4 Metody a nástroje řízení sociálního rozvoje

Jako činitele soustavy řízení jsou metody a nástroje pomocníky subjektů řízení, ale i jejich nepominutelným prostředím. Jsou objektivní determinantou subjektivního výrazu řízení, tj. osobního stylu řídicí práce. V odvětvovém pohledu se postulují jejich vnitřní *konzistence*, kterou je možno vidět jako konzistenci *průřezovou* (synchronní součinnost všech nástrojů), *fázovou* (zohledňující přípravou, realizační a kontrolní fázi výrobně ekonomického procesu) a *územní* (koordinace odvětvového a oblastního plánování).

Z hlediska adresátů působnosti metod a nástrojů, tedy z hlediska objektu řízení, vystupuje jako základní tendence proces tzv. *subjektivních optimalizací*. Rozumíme jimi transformační motivační procesy, tj. způsob přeměny motivačních stimulů v určitou motivační intenzitu a program. V procesu subjektivních optimalizací pracovníci zhodnocují všechny činitele, které na ně v práci působí a optimalizují je do výsledného chování podle subjektivních osobních či skupinových strategií.

(8) Výčet dialektických souvislostí nemůže být nikdy vyčerpávající a nelze je řadit vedle sebe. Aplikace obecných dialektických zákonů a kategorií na konkrétní systém (tedy jejich využití nejen jako vědy o nejobecnějších zákonech bytí, ale i jako konkrétní vědní metodologie [Ursul in Dialektika 1979 : 111, 112] vyžaduje konkrétní analýzu a zkoumání všech podstatných souvislostí.

Základní zákonitostí řídicího vztahu: subjekt — objekt — předmět — nástroje řízení je tedy nezbytnost vnitřní objektivní konzistence metod a nástrojů řízení se zřetelem na procesy subjektivních optimalizací a objektivní dialektickou povahu velkých výrobních sociálních systémů. Tato zákonitost vyplývá ze vzájemné podmíněnosti bytí a vědomí a ze skutečnosti, že i když prostředí hraje významnou roli ve fungování a vývoji sociálního systému, jeho podstata a vývoj jsou určovány především jeho vnitřní povahou (která je ovšem vždy i výrazem jeho historie, a tedy i vnějších vlivů). Aktuální vnější působení se vždy modifikuje vnitřními vlastnostmi systému [Afanasjev in Dialektika 1979 : 73].

Vrátíme-li se v této souvislosti k výchozí kritice platné metodiky plánu přípravy kádrů, personálního a sociálního rozvoje, je nyní plastičtější zřejmé, jak složitým úkolem je vyvinout vhodné metody a nástroje řízení sociálního rozvoje v jednotě s rozvojem ekonomickým. Úkoly plánu a celá soustava nepřímých ekonomických nástrojů (od cen, přes úvěr a úrok, různé finanční fondy a různé odvody až po mzdové soustavy), ale i strukturální organizace a organizace řízení, nejsou jen ekonomickými skutečnostmi, ale vzhledem k jejich působení na lidský faktor i skutečností sociální. Specifické nástroje kádrové, personální a sociální práce a styl řídicí práce musí působit v jednotě s těmito ekonomickými nástroji. Tento úkol zůstává nedořešen.

2. Sociálně rozvojová problematika v resortech stavebnictví

Aplikace teoretických východisek na sociální systémy resortů stavebnictví je pokusem přispět k porozumění hlubším dimenzím sociálního rozvoje ve stavebnictví a současně i pokusem ilustrovat praktickou upotřebitelnost těchto východisek.

2.1 Dialektika ekonomického a sociálního rozvoje

Ve smyslu předchozích vývodů nechápeme sociálně rozvojovou problematiku ve stavebnictví v zúženém pojetí plánu PKPSR, ale v těsné vzájemné závislosti s rozvojem ekonomickým, tedy ve vzájemné podmíněnosti lidské práce a jejích ekonomických determinant a jejích ekonomických i sociálně rozvojových důsledků. Uveďme si příklady:

- Nepříznivé tendence ve vývoji stavebnictví jsou spojeny s přežíváním dlouhodobé extenzivní orientace jeho rozvoje a důraz na objemové ukazatele vyvolává deformované motivační účinky, neboť podniky se zaměřovaly spolu s umělým zvyšováním podílu kooperací na snadnější plnění v objemech výroby jednostranným preferováním objemově výhodných směrů stavění a na ekonomicky a technologicky neodůvodněný růst rozpočtových nákladů staveb,
- tato orientace na určité pro podnik bezprostředně výhodné směry stavění vyvolává dlouhodobě takovou strukturu kapacit stavebních podniků (pracovních sil i základních fondů), která je nedostatečně přizpůsobivá k potřebám strukturálních změn v ekonomice,
- rozptýlenost stavebních kapacit — často vyvolávaná tlaky investorů na nadměrné zahajování — a s ní spojená vysoká rozestavenost a dlouhé lhůty výstavby zhoršují předpoklady pro racionální organizaci práce a řízení stavebních prací a nepříznivě též ovlivňují pracovní a sociální podmínky stavbařů,
- systémy odměňování jsou příliš složité, administrativně pracné, avšak málo účinné [Programová 1982],

- stavební organizace nejsou zainteresovány na úsporách ani na technickém rozvoji, neboť rozpočtové náklady staveb jsou v rozhodující míře předurčeny vnějšími činiteli, tj. investorem a projektantem a ceny jsou neměnné, položkové a celostátně platné, což neumožňuje promítat do cen stavebních prací cenové zvýhodnění např. stavebních hmot, či lepší kvalitu, nebo inovace [Hodnocení 1982 : 21],
- nestatejně velká kooperační závislost mezi útvary zabezpečujícími například dopravu, mechanizační prostředky či práce tzv. přidružené stavební výroby na straně jedné a stavbami na straně druhé není kompenzována dostatečnou hmotnou zainteresovaností těchto útvarů na optimálním průběhu staveb [Havlík 1979],
- nutnost získat a udržet pracovníky na stavbách vede k tlaku na zvyšování mezd bez dostatečné vazby na zvyšování výkonnosti, event. s negativní vazbou (viz pozn. č. 2).

Je tedy zřejmé, že ekonomické determinanty vytvářejí stimuly, které nevedou k tomu, aby se každý stal hospodářem na svém pracovišti, aby sociální systémy podniků a VHH byly pružné přizpůsobivé potřebám strukturálních změn v ekonomice, aby se z dobře organizované práce rodil duch kolektivismu a aby bylo integrováno úsilí různých organizačních jednotek či útvarů podniků v zájmu hladkého průběhu stavění; obdobně mzda neplní náležitě svoji motivační a etickou funkci, takže vznikají nivelizující neformální mzdové a výkonové standardy a společně s nízkou stimulační účinností cen to podvazuje ducha tvořivé iniciativy, nevytváří dostatečné proinovační klima.

Uvedené příklady ekonomické determinace pracovního jednání ve stavební výrobě ilustrují především negativní motivační konsekvence. Bylo by však možné upozornit i na některé nepříznivé dopady na kvalifikační kulturu řídicí práce, neboť extenzivní přístupy nevyžadují zpravidla od řídicích pracovníků vysoce kvalifikovanou tvořivost. Indikátorem tohoto jevu je například nechuf k náročnějšímu využívání počítačů v řídicí práci a v důsledku takto deformované „objednávky“ i všeobecně nízká obsahová úroveň řešení ASŘ (automatizovaných systémů řízení). Svědčí o tom i skutečnost, že mnozí absolventi vysokých škol brzy ztrácejí iluze o tom, že by v praxi mohli aplikovat složitější modelové přístupy k rozhodování atp.

Tyto jevy jsou potud zákonité, že jednotliví pracovníci, kolektivy i celé velké sociální systémy reagují na dané ekonomické determinanty podle principu již zmíněných subjektivních optimalizací. Ale role sociálního systému zde není jenom reaktivní. Jednou do stereotypů, zvyků, tradic a sociálních norem a hodnot fixované myšlení a jednání se zdráhá změnit například pod dojmem jenom nepodstatných dílčích změn v soustavě řízení a ekonomického mechanismu. To je negativní ilustrací toho, jak povaha práce a její podmínky mění povahu lidí a jejich seskupení, jaké má dopady na sociální systémy. Současně to signalizuje i pozitivní možnosti, dané působením pozitivních ekonomických faktorů.

Ostatně nejde jenom o možnosti. Je nesporné, že za stavbaři zůstalo dílo dříve nevidané. Socialistické stavebnictví zvládlo výstavbu rozsáhlých sídlišť, velkých průmyslových i inženýrských stavitelských komplexů, které nemají v naší historii obdoby. Došlo k velkému růstu vzdělanostní a kulturní úrovně stavbařské populace, pracovní a životní podmínky jsou na vysoké úrovni a soustavně se zlepšují. Tomu odpovídají i pocity hrdosti stavbařů na vykonané dílo a připravenost zvládnout i nejnáročnější úkoly. Jestliže stavbaři budou postaveni do podmínek kategoricky intenzifikačních, budou se umět s nimi vyrovnat. Je ovšem zřejmé, že překonat setrvačné tendence znamená vést za to uvědomělý zápas. To souvisí s problémy dynamiky sociálních systémů.

2.2 Některé problémy dynamiky sociálních systémů

V současné době je patrný rozpor mezi rychlým rozvojem výrobních sil a jejich nedostatečnou účinností ve stavebnictví. Na jedné straně jsou zde dynamizující činitele v růstu vybavenosti základními prostředky, ve zprůmyslnění stavebnictví, v růstu kvalifikace pracovníků a v růstu jejich mezd, na druhé straně klesá účinnost základních prostředků a jak signalizují některé výzkumy, leckde klesá i motivace pracovníků. Pokud se zaměříme na hledání příčin těchto nedostatků v sociálních systémech a jejich řízení, objevují se rezervy zejména v překonávání setrvačných tendencí ve prospěch tendencí vývojových a v integraci rozmanitých zájmů uvnitř resortů.

Dialektika setrvačných a vývojových sil

Rozvojové, *progresivní* síly resortních sociálních systémů spočívají v iniciativě, kooperativnosti, tvořivosti a pružnosti pracujících (řídících i výkonných) a kolektivů a v jejich účasti na řízení, ve stimulech, impulsech a tlacích přicházejících z ekonomických podmínek, ze soustavy ekonomického řízení, především však z politických, sociálně politických a ekonomických úkolů vyplývajících z usnesení sjezdů KSČ a z jejich rozpracování do konkrétních resortních podmínek.

Setrvačné síly jsou podmíněny činiteli jednak vzhledem k sociálnímu systému vnitřními (endogenními), jednak vnějšími (exogenními). Tyto činitele působí ve vzájemné podmíněnosti. Mezi *vnitřní* činitele patří individuální a skupinové pracovní a řídicí stereotypy, dané tradicemi, fixováním dovedností a sociálně ekonomickým klimatem (sociálními normami, hodnotami, vzory chování). Jsou to činitele sociálně regulační, které udržují systém vnitřně stabilním až hyperstabilním (tj. nepružným a netvořivým). Jsou zakotveny v tradiční síti profesionálních pozic a rolí, tedy na půdě formální organizace a pojí se s nimi výrazné zájmové zázemí, vyrůstající z potřeb bezpečnosti a jistoty, z potřeb skupinové konformity a z potřeb orientace o budoucnosti. Za *vnější* činitele setrvačnosti je třeba považovat ty vlivy, které sociální systémy resortů sice přijaly za své, internalizovaly je, ale jsou implantovány zvenčí. Jsou to zejména některé činitele soustavy řízení a ekonomického mechanismu: soustava plánových, kontrolních a evidenčních ukazatelů a hmotné zainteresovanosti směřovala výrobce po celá desetiletí především k plnění objemů výroby a až v druhé řadě k uživatelské a ekonomické efektivnosti [Programová RP 1982]. Tak vzniklo sociálně ekonomické vědomí, ovzduší prioritizující kvantitu na úkor věcných kvalitativních úkolů a hospodárnosti. Hodnota *S* (celkový objem produkce) měla ve stavebnictví po celou sedmou pětiletku značný význam, například pro přepočít mzdových prostředků.

Trvalým úkolem řízení je, aby svár setrvačných a progresivních sil stále dovádělo do optimálních variant dynamické rovnováhy.

Dialektika obecného a zvláštního

Resorty stavebnictví jsou začleněny do národohospodářského celku, z něhož jsou současně podle principu odvětvové dělby práce vyděleny. Je zjevné, že by ztratily svoje opodstatnění, kdyby nerespektovaly superioritu celospolečenských zájmů a uzavíraly se do „resortismu“, resortně zúžených přístupů. Na druhé straně má stavebnictví svá specifika, která by měla být respektována.

Stavební výroba například trpí tím, že kusová výroba s víceletým výrobním cyklem se musí adaptovat na celostátně uplatňovanou krátkodobost (v ročních až měsíčních intervalech) plánování, mzdové regulace a odměňování a ekonomického vyhodnocování. Tato nedořešená problematika obecného a zvláštního

vyvolává ve stavebnictví řadu únikových stereotypů — od spekulativního vyhledávání „výhodných“ prací až po nekorektní fakturace, nárůsty rozpočtů atp. Ačkoli tyto únikové, z hlediska intenzifikace ekonomiky a sociálního rozvoje disfunkční stereotypy spadají do kategorie subjektivních příčin, je třeba si uvědomit, že jsou objektivně podmíněny.

Dialektika částí a celku

Jeden pól práce řídicích pracovníků spočívá v tom svazovat celospolečenské s resortním, oborovým či podnikovým. Druhý pól jejich řídicího úsilí spočívá v jejich odpovědnosti k jim podřízeným organizačním jednotkám a pracovníkům. Jejich postavení je tedy vícerozměrné.

Je třeba v této souvislosti připomenout rozsah a velkou strukturovanost stavebnictví. Sestává z odvětví stavební výroby a z průmyslového odvětví stavebních hmot. Rozhodující úlohu mají organizace ministerstev stavebnictví, tedy resorty stavebnictví obou republik. V odvětví stavební výroby na ně připadá 66 % dodavatelských stavebních kapacit a cca 60 % tj. cca 340 tisíc pracovníků, v odvětví průmyslu stavebních hmot cca 110 tisíc pracovníků. Kromě toho ministerstva stavebnictví mají odvětvovou gesci nad místním stavebnictvím, na něž připadá cca 110 tisíc pracovníků. V organizacích s jinou hlavní činností než stavební (např. v jednotných zemědělských družstvech apod.) zajišťuje cca 214 tisíc pracovníků více než pětinu z celkového objemu stavebních prací.

*Tabulka 1. Počty pracovníků nejmenších a největších hospodářských organizací a jednotek v resortním stavebnictví**

	nejmenší	největší
VHJ	14000	64000
podniky	300	10500
závody či provozovny	10	1900

* Údaje jsou zpracovány podle podkladů Ústavu racionalizace ve stavebnictví a jsou zaokrouhleny.

Abychom si uvědomili velikostní charakteristiky, jednotnou organizaci a současnou různorodost těch sociálních systémů, které spadají pod tzv. velké nebo resortní stavebnictví, uvedeme několik čísel: Cca 450 tisíc pracovníků bylo v minulé pětiletce(9) rozmístěno v 18 VHJ (výrobně hospodářských jednotkách), v jejichž rámci působilo asi 130 podniků o cca 1160 závodech či provozovnách. Velikost těchto organizací či jednotek charakterizuje tabulka č. 1.

Tyto závody a provozovny jsou umístěny na cca 900 místech po celé ČSSR. K tomu je nutné dodat, že v odvětví stavební výroby je územní rozptýlenost o to větší, že každý závod má značný počet různě umístěných staveb či provozoven.

Celospolečenská soustava ekonomického mechanismu a řízení determinuje postavení těchto hospodářských, organizačních jednotek a tím i postavení řídicích

(9) V zájmu zlepšení přizpůsobivosti stavebnictví potřebám komplexní bytové výstavby došlo od začátku osmé pětiletky ke změnám organizačního uspořádání v pozemním stavitelství. Byly zrušeny dvě trustové VHJ (výrobně hospodářské jednotky) v Praze a Ostravě a v rámci organizačního přeskupení bylo zřízeno šest nových oborových podniků. Aby se zpružnilo spojení výroby v panelárnách s potřebami staveb, byly do nových oborových podniků začleněny některé podniky nebo závody vyrábějící stavební dílce pro bytovou a občanskou výstavbu.

hospodářských pracovníků. Toto postavení by bylo bezrozporné jenom tehdy, kdyby nebylo podstatnějšího rozdílu mezi celkem a jeho částmi. To nelze v případě sociálních systémů předpokládat ani z teorie, ani na základě praxe.

Zvláštní význam zde má problematika *úrovňové diferenciace řízení*: dělba práce na ose resortního řízení souvisí zaprvé s hierarchickou strukturně organizační výstavbou resortních hospodářských organizací a jejich komplexů a zadruhé s jejich začleněním do soustavy ekonomického řízení a mechanismu. Obojí vymezuje rozhodovací prostor a tím vytváří základní determinantu postavení řídicích pracovníků. Ze sociálně rozvojového hlediska a ovšem i z hlediska ekonomického jde v této souvislosti především o prostor pro tvořivost. Tvořivost myšlení, tvořivost v práci vyžaduje jako svůj nezbytný předpoklad adekvátní míru samostatnosti. I když platí, že v každé problémové situaci je možné hledat optimální řešení, je současně zřejmé, že řád tvořivosti (inovace) zpravidla nemůže přesahovat řád prostoru pro tvořivost.

Možnost rozvinout tvořivou iniciativu v zájmu intenzifikace snižuje ve stavebnictví tzv. „zrcadlová“ strukturní organizace, v níž každá z řídicích úrovní má obdobnou strukturu pracovních míst jako úroveň vyšší i nižší. To vede k přebujelým funkčním vztahům na vertikálách obdobných útvarů. Zrcadlová organizace vyrůstá z předpokladu, že různé řídicí procesy složitých systémů jsou stejnorodé. Avšak „složitě systémy jsou jednotou různorodého a ne sumou stejnorodého“ [Chartonov 1976 : 134], anebo by alespoň takovými měly být. Zůstává nezodpovězenou otázkou, jak vymezit specifickou celistvost a působnost podniků, VHJ a celých resortů stavebnictví tak, aby plnily svoje nezastupitelné poslání. V této souvislosti je třeba připomenout, že povaha celistvosti celých resortů je jiná, než povaha celistvosti VHJ a podniků nejenom pro kvantitativní velikostní rozdíly (které by v uzlových bodech měr měly přinášet i kvalitativní odlišnost), ale i proto, že ministerstva nemají chozrasčotní odpovědnost, kdežto podniky a VHJ ano.

Nedostatek prostoru pro samostatné tvořivé rozhodování plyne ve stavebnictví i z přeúrcenosti a přehlcenosti úkoly(10) (z přebujelého systému priorit a z minimální možnosti volby výrobního programu) a z přeúrcenosti prostředků (zejména finanční, mzdové, investiční, metodické apod. reglementace).

Jiný aspekt rozporů mezi částmi a celkem je možno pozorovat v *horizontálních vztazích*, do nichž musí podniky a VHJ ve stavebnictví vstupovat. Stále zůstává nedořešena problematika dodavatelsko-odběratelských vztahů v materiálně technickém zásobování a v technologických dodávkách. Pro nedostatek informací a podkladů na obou stranách se nedaří realizovat dlouhodobější smluvní vztahy [Hodnocení 1982 : 7, 11]. To souvisí s nedořešenými vztahy mezi účastníky výstavby, zejména s nedostatky v investorské a projektové přípravě, ale jistě i s výrobní a distribuční nepohotovostí dodavatelů. Nedostatky ve výrobně technických i ekonomických podmínkách stavění, které z toho plynou, mají svoje negativní sociálně rozvojové dopady zejména v tom, že si vynucují nadměrnou pozornost pro řešení operativních, resp. havarijně operativních problémů i v těch článcích řízení, které by měly rozhodovat především koncepčně.

V jaké míře řídicí pracovníci, zejména vrcholoví, vyvažují v popsanych pod-

(10) Ředitel Výzkumného ústavu Pozemních staveb s. Austerlitz k této problematice říká: „Neúspěchy nutno přičíst na vrub zcela nezvládnutelné šíři pracovní fronty, kde plán ukládá stavebním podnikům pracovat zhruba na dvojnásobném počtu pracovišť, než je technicky možné, ekonomicky únosné a v zahraničí obvyklé. Úměrně se stavem rozestavenosti se také délka trvání staveb v Československu prodlužuje až na dvojnásobek proti únosným lhůtám. Tento stav nejen rozvrací organizaci výstavby, znesnadňuje řízení a pohyb pracovníků, ale je také velmi nepříznivý pro aplikaci nových technických poznatků na staveništích“ [Austerlitz 1982].

mínkách vícerozměrnost svých sociálně profesních úloh, to odvisí nejen od jejich postavení v daném systému řízení, ale i od toho, jak jsou ideově politicky vyspělí, jakými sociálně politickými a sociálně ekonomickými vzory chování se řídí, jak hodnotí jednotlivé složky celého souboru kritérií, podle nichž je posuzována jejich práce kompetentními místy, zejména nadřízenými orgány KSČ. Od tohoto hodnocení, a tedy od procesu subjektivních optimalizací, odvisí řídicí přístupy, tedy míra objektivní optimality v realizaci všech dimenzí řídicí práce.

Vertikální a horizontální vztahy v resortech stavebnictví nevyčerpávají všechny podstatné aspekty vztahů částí a celku. Tuto dialektickou problematiku nelze také redukovat jen na postavení a činnosti řídicích hospodářských pracovníků. V podnicích a VJH je možno setkat se s povědomím, že lidský činitel od zdola až nahoru je jenom jedním ze „zabezpečovacích“ činitelů, jako například materiálně technické zásobování. To souvisí s již zmíněnou přeurčeností cílů a prostředků. Tato přeurčenost je v rozporu s poznatkem o rostoucí roli subjektu v řízení a realizaci výrobně a sociálně ekonomických procesů. Sociální systém nelze nazírat jako jenom jeden ze subsystémů mezi ostatními subsystémy, v nejlepším případě rovnocenný se subsystémem zásobování, dopravy, řízení výroby, se subsystémem ekonomickým, technickým či obchodním atp. Nejenom z důvodů výrobně ekonomických, ale i z důvodů socialistického humanismu je třeba vidět v *sociálním systému hlavního činitele* výroby, a tedy i „sociální výroby“ (ve smyslu rozvoje člověka).⁽¹¹⁾ Proto jsou i subjekty řízení hlavními činiteli soustavy řízení. Otázky postavení řídicích hospodářských pracovníků a všech pracovníků, jejich pravomocí a odpovědností, jejich způsobilosti a hmotných i nehmotných motivací, forem účasti pracujících na řízení umocněných do integrovanosti, tvořivosti a pružnosti velkých sociálních systémů jsou stěžejními otázkami ekonomického a tím i sociálního rozvoje.

2.3 Technický a sociální rozvoj

Tvrzení, že sociální systém je hlavním činitelem v procesech sociálně ekonomického rozvoje není v rozporu s poznatkem, že osou intenzifikačních snah v ekonomice je technický rozvoj. Vědeckotechnický rozvoj se neprosadí jako hlavní činitel intenzifikace jakoby mimo sociální systém. Linie orientace na technický rozvoj najde svoje naplnění jenom přes hlubokou zainteresovanost lidského činitele, přes člověka. Spojovat přednosti socialismu s vědeckotechnickou revolucí mohou jenom lidé.

V technické vybavenosti má stavebnictví specifické postavení. Je pro ně charakteristické, že pracuje s velkými objemy hmot, ale srovnáme-li vybavení stavebními stroji a zařízeními na jednoho pracovníka (v r. 1984 Kčs 58439) s vybaveností v ostatních odvětvích v celé ČSSR, je v celém národním hospodářství méně vybaven jen konfekční průmysl (v r. 1984 Kčs 21950 na jednoho dělníka). Průmysl stavebních hmot je ve vybavení stroji a zařízeními v r. 1984 na sedmém místě mezi sedmnácti průmyslovými odvětvími [Statistická 1985 : 241].

Ve stavebnictví je stále značný podíl těžké tělesné práce, kvalifikované i nequalifikované, prováděné často v obtížných klimatických, geografických či fyzikálních podmínkách. Výrobní kolektivy se na stavbách střídají v odvislosti od výrobních fází. Ve výrobě stavebních hmot bývá náročné pracovní prostředí způsobené zejména hlučností, prašností, teplotami, vlhkem a chemickými výpary.

Zhruba od sedmé pětiletky se pod vlivem *Souboru opatření* přehodnotila

(11) I plně automatizované výroby si pracující vytvářejí v socialismu „ke svému obrazu“, tedy připravují si jimi půdu pro svůj všestranný rozvoj; tím zůstávají jejich hlavní, dominantním činitelem.

a přeformovala ve stavebnictví technická politika resortů směrem ke zvýraznění hledisek ekonomické efektivity [Hodnocení 1982 : 29]. Dosavadní hlavní směr technického rozvoje ve stavebnictví, zejména jeho zprůmyslnění, svoji funkci urychlovače růstu, extenzity stavební výroby již splnil. Byl mocným činitelem růstu produktivity, otázky rentability výrobních činitelů však ponechával více méně stranou, strukturu stavebních kapacit činil nepružnou.

Jestliže použijeme pro odhad úrovně technického rozvoje klasifikaci o 10 stupních,⁽¹²⁾ úroveň techniky ve stavební výrobě se nachází na 1. až 3. stupni. Stavebnictví bývá charakterizováno jako „vyspělá manufaktura“, v níž se realizuje proces zprůmyslnění: roste podíl montáží nekompletizovaných i kompletizovaných prvků na vrub tradičních technologií a ve výrobě stavebních hmot roste podíl výroby těchto konstrukčních prvků [Schmidt 1980 : 11, 78]. Stupeň mechanizace se týká především zemních, betonářských a omítkářských prací. V pozemním a průmyslovém stavitelství je trend přesunu stavebního pracoviště do průmyslových výroben, v inženýrském stavitelství má perspektivu využívání těžkých mechanismů přímo na staveništi. Ve stavebních hmotách se u některých oborů výrob dostává technický rozvoj až na úroveň automatizace technických procesů (výroba cementu).

Na úroveň technického rozvoje se váže řada sociálně rozvojových úkolů. Technický rozvoj bezprostředně ovlivňuje obsah práce, její namáhavost, stupeň intelektualizace, její skupinové charakteristiky (např. stupeň osobních komunikací atp.), úroveň pracovních podmínek. Směry technického rozvoje podstatně ovlivňují i technické komponenty pružnosti stavebních a průmyslových organizací, jejich sociálních systémů [viz Sobotka 1982 : 141—143]. V rozvoji automatizovaných systémů řízení jsou velké rezervy, pokud jde o zkvalitnění řízení a účasti na řízení.

2.4 Hlavní rezervy v sociálním rozvoji resortů stavebnictví

Dlouhodobé strategické směřování ke strukturální homogenizaci stavbařské populace předpokládá zvýšení tvořivosti v obsahu práce, postupné odstraňování těžké a rizikové práce fyzické, takový rozvoj profesně kvalifikačních struktur, který zvyšuje pružnost a tvořivost sociálních systémů a další zlepšování pracovních a životních podmínek — vše na bázi technického rozvoje.

V trvale aktuálních stránkách sociálního rozvoje, spojených s bezprostředním individuálním i kolektivním výkonem práce, jsou rezervy zejména v rozvoji integrovanosti, pružnosti a tvořivosti velkých resortních sociálních systémů a podsystémů. K tomu je nezbytné překonávat setrvačné tendence a mít odvahu k novým formám řízení a organizace práce, hlavně kolektivním; rozpracovávat optimální úrovně diferenciací řídicí práce; v zájmu bezporuchovosti pracovních a výrobních rytmů usilovat o zvládnutí dodavatelsko-odběratelských vztahů; hledat účinné, neformální i formální, institucionalizované formy účasti pracujících na řízení, tj. na plánování, realizaci a kontrole a na oceňování dosažených výsledků. To vše je možné jen při ustavičném zřeteli na postavení a motivaci (subjektivní optimalizace) pracovníků a na vliv metod a nástrojů řízení.

(12) Podle Schmidta [Schmidt 1980 : 40—42] 1. stupeň technického rozvoje se vyznačuje ruční prací s ručními nástroji, člověk vykonává všechny funkce ve výrobním procesu; 2. stupeň reprezentuje malou mechanizaci, kdy je ruční práce vykonávána nástrojem poháněným mimolidskou energií (např. pneukladivo); 3. a 4. stupeň jsou charakterizovány mechanizací, kdy buď člověk řídí operace na stroji, na nějž přechází vedení nástroje, nebo pořadí a návaznost jednotlivých operací jsou určeny konstrukcí stroje a obsluha stroj spouští, zastavuje, kontroluje, měří a reguluje průběh procesu atp.; 5. stupeň je komplexní mechanizací, tj. práce na mechanizované lince; 6. až 8. stupeň představují stupně automatizace; 9. a 10. stupeň představují komplexní automatizaci.

V sociálním systému, který disponuje vlastnostmi integrovanosti, pružnosti a tvořivostí, je rozpor mezi setrvačnými a rozvojovými tendencemi řešen optimální mírou stability (zdravé socialistické tradice) a progresivní změny. Rozpor mezi národohospodářsky obecným a zvláštním, pro stavebnictví specifickým, by měl být řešen adekvátními modifikacemi soustavy národohospodářského řízení podle zvláštností stavebnictví. Rozpor mezi částmi a celkem by měl být řešen optimální mírou relativní samostatnosti i centrální integrovanosti. Takové řešení je trvalým úkolem a je zřejmé, že v mnohém jde za kompetence resortů stavebnictví. Bylo by však zdrojem nejen zlepšování účelové funkce resortů, ale samo v sobě obsahuje sociální rozvoj, neboť jen v náležitě zkoordinovaném a tvořivém kolektivním úsilí může člověk dosáhnout plné pracovní sebe-realizace a pocitu smysluplnosti, celospolečenské užitečnosti vlastní práce, tedy všestranného rozvoje osobnosti.

V současnosti našeho stavebnictví lze pozorovat „boj“ mezi tlakem na pohyb směrem k ekonomickému a sociálnímu rozvoji a různými setrvačnými, brzdícími vlivy. Ministerstva stavebnictví reagovala řadou opatření na kritiku obsaženou ve stanovisku předsednictva ÚV KSČ k situaci ve stavebnictví a jeho neodkladným úkolům při plnění 7. pětiletky. Z opatření uvedených v *Souboru realizačních opatření MSV ČSR* [Soubor 1985] mají sociálně rozvojové konsekvence nejen ta opatření, která se bezprostředně vztahují k prohloubení postavení stavbyvedoucích a mistrů, ke stabilizaci pracovníků a k regulaci pohybu pracovních sil, ale i opatření ke zdokonalení plánování, řízení, cen, prohloubení chozrasčotu a brigádního chozrasčotu, restrukturalizace některých VHJ apod. Jedním z kritérií úspěšnosti těchto opatření bude také to, zda velké sociální systémy podniků, VHJ, ale i celých resortů budou vykazovat podstatně větší organizační, adaptační a inovační efekty ve službách sociálně ekonomického rozvoje stavební populace a celé společnosti.

Literatura

- Austerlitz, H.: *Výzkum stavební praxe*. Rudé právo 18. 3. 1982.
- Čerkasov, G. N. — Kohout, J. a kol.: *Sociální aspekty řízení pracovních kolektivů*. Praha, Práce 1979.
- Dialektika a systémový přístup*. Praha, Svoboda 1979.
- Dráb, Z.: *Systémové inženýrství*. Praha, Svoboda 1981.
- Habr, J. — Vepřek, J.: *Systémová analýza a syntéza*. Praha, SNTL 1973.
- Havlík, J.: *Zpráva o výzkumu meziúrovňové vertikální a horizontální kooperativnosti*. Brno, interní materiál podniku 1979.
- Hodnocení účinnosti Souboru opatření za rok 1981 za stavebnictví řízené MSV ČSR*. Návrh, MSV Praha 1982. Zpracovali: Malec, K. — Novotný, Z. za ÚEOS.
- Charitonov, V. L.: *Upravení, informacija, intelekt*. Moskva, Mysl 1976.
- Charvát, F.: *Teorie sociální struktury a struktura sociálních teorií*. Praha, Svoboda 1975.
- Kohout, J.: *K teorii pracovního kolektivu*. Sociologický časopis 1981, č. 2.
- Kutta, F. a kol.: *Teorie a praxe sociálního plánování a programování v ČSSR*. Praha, Svoboda 1980.
- Marx, K.: *Kapitál, díl 1*. Praha, SNPL 1954.
- Programová základna k výraznému zlepšení práce a výkonnosti stavebnictví. Ze stanoviska k situaci ve stavebnictví a jeho neodkladným úkolům při plnění 7. pětiletky, schváleného předsednictvem ÚV KSČ 11. června 1982*. Praha, Rudé právo 9. 7. 1982.
- Růžička, J. — Tomšík, M. a kol.: *Psychologie a sociologie pro ekonomy*. Praha, SPN 1976.
- Schmidt, A.: *Pracovní síly v období vědeckotechnického rozvoje stavebnictva*. Bratislava, Ústav vzdelávania v stavebnictve 1980.
- Sobotka, M.: *Adaptabilita výroby staveb, zvláště v pozemním stavitelství*. Ekonomika stavebnictva 1982, č. 5.
- Soubor realizačních opatření k zabezpečení úkolů „Harmonogramu postupu, koordinace a kontroly opatření k realizaci závěrů PUV KSČ z 2. září 1983“*. Praha, MSV.

Statistická ročenka Československé socialistické republiky. Praha, SNTL—ALFA 1985.
Šolcová, M.: *K vymezení sociální sféry a sociálního rozvoje socialistické společnosti*. Sociologický časopis 1981, č. 5.
Zeleniewski, J.: *Teorie organizace a řízení*. Praha, Svoboda 1967.

Резюме

В. Хлумски: Управление социальным развитием крупных ведомственных социальных систем (Обще-теоретические исходные пункты и специальная проблематика в строительстве)

Статья делится на две части: первая, теоретическая, решает теоретические и методологические проблемы управления социальным развитием крупных социальных систем в производственных ведомствах. Вторая, теоретико-эмпирическая, является попыткой содействовать — за использованием обще-теоретических выводов из первой части — пониманию более глубоких размеров социального развития в ведомствах строительства.

Обще-теоретические выводы исходят из того, что крупные производственные социальные системы являются не только совокупностью, суммой своих частей, далее из того, что в производственных ведомствах социальное развитие неразрывно связано с их трудом, который является средством их самообразования. Следовательно, целостное выражение этого труда, как он проявляется в достижении организационных, адаптационных и инновационных эффектов (как предпосылок производственно-экономических эффектов) и развитие условий труда и быта — актуальный, ежедневный предмет управления социальным развитием крупных производственных социальных систем. Это соответствует долгосрочным целям гомогенизации общества, ибо сближение классов и слоев достигается постепенным устранением различий между физическим и умственным трудом путем повышения творчества в содержании труда и постепенного устранения тяжелого физического труда и т. п. Дело в том, что в актуально функциональных требованиях добросовестного коллективного труда (представляемого интегрированностью, эластичностью и творчеством социальных систем) и в стратегической программе социально-структурной гомогенизации объединяются возможности всестороннего развития личности с всесторонним развитием коллективов на службе производственно-экономической миссии.

Для успешного управления социальным развитием необходимо лучше понять диалектический характер управляемых объектов, т. е. крупных производственных социальных систем. Как каждый объект, они всегда являются единством тождества и различий, их компоненты неравноценны с точки зрения возможностей усовершенствования и развития.

Основная закономерность соотношения субъект—объект—предмет—инструменты управления — это необходимость объективной слаженности методов и инструментов управления с учетом процессов субъективных оптимизаций и объективного диалектического характера социальных систем. Субъективные оптимизации — трансформирующие мотивирующие процессы, с помощью которых индивиды и их разные группировки реагируют на стимулы (относительно заработной платы, режимов работы, стиля, с помощью которого ими управляют, задач, как они их понимают, и т. п.), так, что они оптимизируют надежду на «вознаграждение» и угрозу «наказаниями» в результирующее поведение согласно разным индивидуальным и групповым стратегиям. Слаженность методов и инструментов состоит в том, что специфические методы кадровой, персональной и социальной работы, ежедневное управление людьми и экономические инструменты (план, цены, системы финансов и заработной платы и т. п.) должны действовать в единстве, в желательном направлении и в желательной силе.

Относительно строительства, проводится анализ проблематики его социального развития с точки зрения того, как в нем проявляются диалектические связи между предметом, объектом и инструментами управления. Приводятся позитивные и негативные проявления взаимообусловленности экономического поведения (под влиянием данного экономического механизма) и возникших стереотипов мышления и поведения. Социалистическое строительство овладело строительством в объеме и целевом разнообразии, не имеющим себе равных в истории. Одновременно, однако, переживает ряд недостатков, на которые указал Президиум ЦК КПЧ в 1982 г.: речь идет, в частности, о длинных сроках строительства, о большом объеме незавершенных строек и о неэкономности.

Некоторые экономические детерминанты, как, напр., ударение на объемных показателях, давление заказчиков на излишнее количество начинаемых строек, слишком сложные системы вознаграждения, избыточная экономическая регламентация и т. п. вызывают искаженные мотивирующие эффекты, инерцию социально-экономического

сознания и поведение, предпочитающее количество за счет вещных задач и экономности. Они снижают и квалификационную культуру управленческого труда. Силы инерции в свою очередь рождают гиперстабильность социальных систем за счет эволюционных сил интегрированности, эластичности и творчества.

Строительство страдает далее от того, что поштучное производство с многолетним производственным циклом (что является его особенностью в сравнении с прочими отраслями) должно адаптироваться к общей и народнохозяйственной точке зрения общегосударственно применяемой более или менее кратковременной календарной периодизации экономического управления (в годовых или месячных интервалах). Это дальнейшая причина ряда дисфункциональных стереотипов.

Также в недорешенной проблематике частей и целого в ведомственном строительстве долгосрочно проявляются последствия: несовершенная дифференциация уровней управления и связанная с ней «зеркальная» организация ведомств, недорешенные соотношения поставщиков и потребителей и недооценка роли социальных систем делают проблематичными возможности социальных систем проявляться интегрированно, эластично и творчески. Ядром здесь является недостаточная самостоятельность предприятий и производственно-хозяйственных объединений (ПХО).

Из этих фактов и из среднего состояния технического развития в строительстве выводятся основные резервы в социальном развитии: в связи с процессами индустриализации строительства, с развитием механизации и т. п. имеются резервы в устранении тяжелого физического труда, далее имеются резервы в повышении творчества в содержании труда, в развитии квалификационно-профессиональных структур, в улучшении условий труда и быта. Улучшение эластичности и творчества зависит от повышения самостоятельности предприятий и ПХО и от более четкого определения роли субъектов и объектов управления социальным развитием.

Summary

V. Chlumský: Social-development Control in Large-scale Departmental Social Systems General Theoretical Starting Points and Special Problems in the Building Industry

The paper consists of two parts. The first part is theoretical, solving theoretical and methodological problems of social-development control in large social systems in production departments; the second theoretico-empirical part is an attempt to contribute (on the basis of general theoretical starting points elaborated in the first part) to the understanding of more profound dimensions of social development which is under way building-industry departments.

The generally theoretical argumentation is based on the assumption that large production social systems are far from being a simple complex, a sum total of their parts, and that social development in production departments is inseparably connected with their work which is a means of their self-transformation. Consequently the total expression of this work as it manifests itself in the attainment of organizational, adaptational and innovational effects (as preconditions of production-economic effects), and the development of working and living conditions are an actual, everyday object of social-development control in large production social systems. This is in harmony with long-term goals of the society's homogenization on account of the fact that the homogenization of classes and strata is achieved through a gradual elimination of differences between manual work and brainwork by way of enhancing creativity in the content of work and a gradual elimination of hard manual labour, etc. In the actually functional claims of good collective work (represented by the integrity, flexibility and creativity of social systems) and in the strategic programme of socio-structural homogenization, the possibilities of an all-round personality development are interlinked with the mansided development of collectives in the services of the production-economic mission.

A successful social-development control necessitates a deeper understanding of the dialectical nature of controlled objects, i. e. of large production social systems. Just like every other object they always represent a unity of identity and differences, their components are never equivalent from the point of view of possibilities of improvement and development.

The principal law of the relation subject-object-topic-tool of control is the necessity of an objective consistence of *methods and tools* of control with a view to the processes of subjective optimizations and to the objective dialectic character of social systems. Subjective optimizations are transformative motivational processes

by means of which individuals and their various groupings react to stimuli (wage stimuli, working regimes, the style in which they are managed, tasks as they are conceived, etc.) by way of optimizing hopes of „reward“ and threats of „punishment“ into the resulting behaviour in accordance with various personal and group strategies. The consistence of methods and tools lies in that the specific methods of cadre, personnel and social work, the everyday guidance of people and the economic tools (plan, prices, financial and wage systems, etc.) must operate in unity in the desirable direction and in the desirable intensity.

As far as the building industry is concerned, an analysis of the problem area of its social development is carried out from the point of view of how the dialectic interconnections among the subject, object and tools of management manifest themselves in this area. Both positive and negative manifestations of the mutually conditioned character of economic behaviour (under the impact of the given economic mechanism) and the arisen stereotypes of thinking and action are introduced. The socialist building industry has mastered construction within a range and richness of purpose that are unprecedented in our history. At the same time, however, a number of deficiencies prevail which have also been pointed out in the resolution of the Presidium of the Central Committee of the Communist Party of Czechoslovakia in 1982. What is involved here are first of all long construction terms, an excessive construction rate (large amount of started and long unfinished construction), lack of economy.

Some economic determinants — e. g. the stress laid on voluminal indicators, excessive pressure from the part of investors on starting construction, much too complicated remuneration systems, excessive economic regulation, etc. — give rise to deformed motivational effects, an inertial socio-economic consciousness, and action giving priority to quantity to the detriment of objective tasks and economy. Moreover, they lower the qualification culture of managerial work. Inertial forces subsequently lead to a hyperstability of social systems to the detriment of the developmental forces of integration, flexibility and creativity.

The building industry also suffers from the fact that piecework with a production cycle of several years (this being its specific feature in comparison with other branches) must become adapted to the economically general, more or less short-term calendar periodization of economic management (in yearly to monthly intervals) which is applied on a nation-wide scale. Herein lies another cause of a number of dysfunctional escape stereotypes.

Long-term consequences also manifest themselves in the so far unsolved problems of the parts and the whole of departmental building: an imperfect level differentiation of management and the „mirror“ organization of departments connected herewith, incompletely solved supplier-customer relations, and the underestimation of the role of social systems render the possibilities of social systems to manifest themselves integrally, flexibly and creatively rather problematic. Here the core lies in an insufficient independence of enterprises and production-economic units.

From the above facts as well as from the average state of technological development in the building industry the main reserves of social development can be derived: in connection with the processes of industrialization of the building industry, with the development of mechanization, etc., reserves consist in the elimination of hard manual labour; further reserves lie in increasing creativity in the content of work, in the development of qualification-professional structures, in the improvement of working and living conditions. The enhancement of flexibility and creativity is dependent on increasing the independence of enterprises and production-economic units, as well as on more clearly determining the position of subjects and objects of social-development control.