

Ve světě se věnuje právem stále větší pozornost sociologii organizace. Moderní člověk se rodí v určité organizaci, je vzděláván organizacemi, pracuje v určité organizaci, tráví volný čas využíváje sportovních hřišť či služeb automotoklubů. Všichni pak žijí v určitých formách státních organizací, využívají ekonomických, obchodních a dopravních organizací atd. Ne náhodou se dnes mluví o „organizovaném“ a „řízeném“ člověku 20. století.

Připomeňme v této souvislosti znovu pojem „vědecké řízení“. U Taylora vyjadřoval i určité pojetí člověka a řízení lidí, dnes označované za klasické: důraz kladl na formální organizaci, dobrý technologický režim, promyšlenost objektivních podmínek — na motivaci člověka se působí jen vyšší mzdou.

Koncepce tzv. „human relations“ klade naopak důraz na neformální organizaci, na emotivní stránku lidí, na interpersonální vztahy a pozitivní sociální klima ve skupinách. Prokazuje např., že pracovní výkon je dán i postojem pracovní skupiny, zájmem pracovníka o práci, o jeho vlastní postavení v pracovní skupině, ve společnosti. Lze tedy říci: pro koncepci „scientific management“, pro Taylorovo pojetí, je nejvíce uspokojující ta organizace, která je nejefektivnější. Zajišťuje totiž nejvyšší výdělků.

Pro koncepci „human relations“ je nejefektivnější taková organizace, která přináší nejvíce uspokojení lidem. Potom podávají nejlepší výkon. Proto je pro ni důležitá shoda zájmů organizace a potřeb i zájmů pracujících.

Odtud se dochází až k iluzornímu pojetí podniku — k snaze vytvářet pozitivní lidské vztahy jaksi vnitropodnikově, jako na ostrově, tedy na základě dovednosti a dobré vůle vedoucích. Tuto iluzi kritizuje však praxe. V kapitalistickém systému existují např. mzdové boje, výluky, k nimž dochází i přes úsměvy mistrů.

Proto je pojetí podniku jako organizace

ve stylu ať „scientific management“, či ve stylu „human relations“, předmětem kritiky strukturalistů, kam bývají řazeni jak marxisté, tak stoupenci Maxe Webera. Právem ukazují, že podstata řešení např. monotónnosti pásové výroby není v úsměvech a stylu vedoucích, ale v odstraňování této monotónnosti samé.

Marxistická průmyslová sociologie si klade za cíl neabsolutizovat mzdu, ale spojovat její účinek s řadou dalších motivujících faktorů (dnes např. volný čas). Nevidět jen izolovaný stav té které organizace, ale její dialektické vazby s celou společností.

Z těchto marxistických pozic chceme teď vyslovit i další poznámky k aplikaci sociologie v řízení socialistického podniku.

Sociologie zkoumá podnik jako hierarchii sociálních skupin, jako živý sociální subjekt, který v konkrétních ekonomicko-sociálních podmínkách určitým způsobem žije, reaguje, smýšlí, přetváří a vyvíjí se, integruje, či se v konfliktech rozpadá, přitahuje, či není přitažlivý (např. pro mládež, kvalifikované pracovníky), umožňuje jednotlivcům zaujmout určité sociální pozice, hrát odpovídající sociální role, či nikoliv — a to vše přirozeně v procesu vytváření materiálních statků k uspokojování potřeb společnosti.

Sociologie tedy zkoumá podnik jako sociální systém a poznatky z této sféry jsou pro řídicí práci stejně důležité jako poznatky o technologii, o pohybu mzdových fondů, o podmínkách trhu aj. Řídit velké skupiny lze dnes jen na základě poznání určitých typických znaků řídicích skupin. Poznání *formální* organizace umožňuje její optimální formování z hlediska chodu podniku.

Zkoumání *neformální* organizace umožňuje poznat, a tedy i v řídicí práci využít, soustavu přátelských, zájmových skupin, vazby lidí na základě společenských zálib nebo naopak averze v interpersonálních vztazích. Na základě těchto průzkumů

možno účelně provádět organizační zásahy např. k omezení konfliktů mezi pracovníky atd.

Uvažujeme-li o řízení podniku a sociologii či o ostatních sociálních vědách, zjistíme, že by měly vstoupit do života podniku již dokonce dříve, než započal výrobní cyklus.

I. Sociologie a projekt podniku

Zřizování nového podniku reprezentuje v socialistické společnosti společenský zájem, zájem celé společnosti na tom, aby nový podnik vznikl na vhodném místě a v rozsahu optimálním technicky, ekonomicky i sociálně politicky. Je předností socialistické společnosti, že může organizovat široké sociologické výzkumy v měřítku celého okresu, kraje, státu. Tím může být vytvořena dostatečná základna poznatků, které si soukromá firma před stavbou soukromého podniku nemůže dovolit. Tak např. průzkum pracovních sil v celém okrese může přinést reálnou informaci o zaměstnanosti žen a rezervách v tomto směru, o kvalifikaci mladých pracovníků v okrese, o typech odborných škol a počtu absolventů nyní i v perspektivě příštích let; může být zdrojem ekologických studií o městském osídlení, o vzdálenosti a četnosti obcí, síti služeb ve městě, způsobu dopravy z vesnic, charakteru a směru pohybu pracujících městskými dopravními prostředky apod. Na základě těchto poznatků je potom možno komplexně řešit — a to s dostatečným předstihem — celou řadu sociálních souvislostí, které vyvolá výstavba a založení nového podniku v okrese.

V Sovětském svazu se stal předmětem sociologického a psychologického zkoumání i vlastní projekt nového podniku. Sektor sociologie institutu filosofie Akademie věd se účastní projektování celého jihozápadního sídliště Moskvy, studují se všechna kolektivní zařízení pro početné obyvatelstvo této oblasti. Jde o to, doplnit technický a ekonomický projekt jakýmsi projektem „lidským“.

Je třeba vidět, že i negativní posudek sociologa (po rozboru pracovních sil, věku, struktury existujících rezerv, mimořádných vzdáleností a tedy dojíždění atd.) může upozornit na možnost pozdějších vysokých ztrát. To umožní buď změnit včas rozhodnutí, nebo přistoupit s dostatečným

předstihem k vytváření předpokladů pro úspěch projektu. Tak např. dlouhé dojíždění brzdí snahy o uvolňování pracovníka k tvůrčí práci, uvolňování zaměstnané ženy k výchově dětí, zvyšuje neurotizaci s jejími vlivy na růst konfliktů, rozvodovosti atd. V řadě podniků více než polovina zaměstnanců po skončení směny ztráví hodinu i více dopravou v podmínkách, o nichž lze sotva mluvit jako o vhodném klimatu pro reprodukci pracovní síly.

II. Sociální adaptace nových pracovníků

Povšimněme si nyní procesu, jehož význam se dlouho podceňoval. Polský časopis *Ochrona pracy* uveřejnil koncem roku 1963 konkurs, který vyhlásilo 9 ministerstev a ústředních institucí. Veřejnost i odborníci byli vyzváni, aby zhodnotili dosavadní způsob přijímání a uvádění nastupujícího pracovníka do práce a navrhl optimální řešení. Výsledky konkursu získaly širokou odezvu.

Splynutí nového pracovníka s již vytvořenými vztahy ve skupině, přijetí již existujících norem chování, pozitivní napojení na sociální klima a odstranění dlouhé a nápadné zdrženlivosti, která je vždy skupinou nějak komentována (často jako hrdopyšství, nedůvěřivost, podivinství atd.) — to jsou problémy procesu sociální adaptace v podniku. O jak významný proces jde, ukazuje zjištěné vysoké procento fluktuantů, kteří se rozhodli fluktuovat právě krátce po nástupu do zaměstnání.

V souvislosti s vědeckotechnickou revolucí mění se i škála hodnot, které jsou v průzkumech uváděny jako rozhodující pro změnu místa. Vedle mzdových faktorů vystupují stále silněji faktory sociální a psychické. V této obecné tendenci je však kvalitativní rozdíl dán rozdílností výrobních vztahů. Průzkumy v kapitalistických zemích prokazují, že prvé místo v hodnocení poměru k práci i ve fluktučních podnětech zaujímá „security“ — jistota, zajištěnost. Naproti tomu průzkumy ze socialistických zemí existenci této položky nevykazují, stále výrazněji však zde vystupuje požadavek rozvoje osobnosti (mít možnost několikrát kvalifikace, střídání prací, perspektiva studia apod.). Tak průzkum Sverdlovské university ukázal, že 50 % pracovníků již dosáhlo dvojí kvalifikace, třetina pracovníků trojí.

Uveďme zjištění z našeho výzkumu v Tesle Pardubice (viz blíže J. Kohout—J. Kolář: *Komplexní sociologický průzkum v Tesle Pardubice*, Sociologický časopis 1966/4).

Jednou z otázek byla zjišťována potenciální fluktuabilita jednotlivých skupin pracovníků:

Odešel byste ze závodu, kdybyste tím dosáhl(a):

1. lepšího pracovního prostředí
2. lepšího jednání ze strany nadřízených
3. kratší pracovní doby
4. zkrácení cesty do práce
5. možnosti vzdělávat se
6. vyššího platu o Kčs 100,—
7. vyššího platu o Kčs 200,—
8. vyššího platu o Kčs 300,—
9. lepšího bytu
10. zajímavější práce

Ze všech pozitivních odpovědí se 25,2 % týkalo nejvyššího zvýšení platu (300 Kčs), avšak 24,2 % zvýšení volného času. (V tomto podniku převládají zaměstnané ženy.)

Co ukazují tato zjištění? Potvrzují světový trend růstu plurality hodnot: v průmyslově rozvinutých zemích přestává mzda být absolutně rozhodujícím faktorem sociální mobility. Zejména v lépe placených skupinách se její váha relativizuje ve prospěch hodnoty volného času (např. u manažerských kádrů a zaměstnaných žen).

III. Vytváření, řízení a vedení pracovní skupiny

Pracovní skupina je determinována předně technologií a organizací výrobního procesu. Z nich vyrůstá formální struktura skupiny. Zároveň, jak je známo, se v pracovní skupině vytváří síť neformálních vazeb. Vznik těchto vazeb je dán faktem společné práce: u pracovníka vzniká vědomí, že by nemohl vykonat svůj pracovní úkol bez kooperace s jinými, že jeho výdělek je závislý na činnosti (přítomnosti, absenci) ostatních. V průběhu doby vzniká řada společných zájmů, přátelských vztahů či averzí, společných mimopracovních činností. V tomto procesu se vytváří systém společných hodnot.

Pro jednotlivého pracovníka je pracovní skupina významná v několika rovinách: *ekonomicky* — zde realizuje svou pracovní

sílu a získává výdělek (systém prémie i kolektivních odměn), zde se kvalifikuje a získává výrobní zkušenosti atd., *sociálně* — je členem týmu, má možnost opory (kamarádi, odborová, stranická organizace), nabývá určité prestiže, zaujímá sociální pozici a hraje určitou sociální roli atd., *ideologicky* — formuje se zde jeho hodnocení podnikových i celospolečenských problémů, dochází k názorovým sporům, získává informace atd., *psychicky* — realizuje vlastní osobnost, ztrácí pocit osamocení, hodnotí se srovnáním s členy skupiny, získává sebedůvěru atd.

V pracovní skupině se potom rodí rozhodnutí některého člena nebo části skupiny fluktuovat, či naopak přivést své přátele „mezi nás“, ironizovat vlastní podnik a jeho vedení, či naopak šířit jeho dobrou pověst i v bydlišti. Zde je počátek pozitivních i negativních sociálních procesů (konflikt, frustrace, konsensus, obecný souhlas, jednota v názorech atd.) v podniku. Výsledek — sociální činnost — je manifestací procesů, které dlouhou dobu a v skrytých formách averzí, či shodných zájmů existovaly.

Studium dílny jako malé sociální skupiny má zásadní význam, chceme-li zvědečtit řízení této skupiny. Zakladatel praxeologie prof. Kotarbiňski řekl: „Organizování spočívá v tom, že z daného souboru lidí, z jejich seskupení, se vytváří kolektiv, nebo že se *zvýšuje* stupeň organičnosti tohoto souboru“.¹

Z poučky vyplývá význam *řídícího subjektu* v pracovní skupině (mistra v dílně, předáka v partě), který na tento proces přeměny lidí ze souboru osob v kolektiv denně působí. První závěr, který se nabízí, je ten, že tedy výběr tohoto pracovníka by měl být výsledkem systematické a dlouhodobé práce, a nikoli pouze výsledkem náhlého organizačního opatření. Světové zkušenosti ukazují, že dnes se za pomoci řady metod — mimo jiné i sociometrických — zjišťují pracovníci s talentem pro organizačtorskou práci.

Ne každý může být mistrem. Předpokladem pro tuto funkci je především sociabilita — na rozdíl od introvertnosti a individualismu — a dále schopnost rychlé sociální adaptace. V průmyslově vyspělých zemích se obvykle vybírají pracovníci do funkce předáka z lidí střed-

¹ A. Kotarbiňski, *Traktat o dobré robotce*, Lodž 1955, s. 109

ního věku, tedy lidí zkušenějších, kteří mají určitou přirozenou autoritu. Těm se pak umožňuje získání kvalifikace i zapracování. Pokud jde o kvalifikaci, správně se usuzuje, že odborné školy a kursy připravují tento typ pracovníka dostatečně technicky a ekonomicky, že však je třeba za pomoci sociologů a psychologů kvalifikovat ho i pro oblast personální politiky.

Mnohdy mistr postupuje při jednání se členy pracovní skupiny v přímém protikladu k prokázaným poučkám sociologie a psychologie. Nediferencuje třeba osobnosti pracovníků, jedná často stejně se všemi. Je experimentálně zjištěno, že výtka či pochvala v soukromém rozhovoru má mnohem menší intenzitu v působení na člověka než výtka či pochvala před celou skupinou. Mistr by měl vědět, proč, kdy a vůči komu použije té či oné formy. Často se také stává, že vedoucí kolektivu přenáší prostě formy jednání z jednoho sociálního prostředí (např. učňů) na druhé (kvalifikovaní pracovníci) a stává se i směšným.

Podle Zeigernickové myslí pracovník více na nedokončenou práci než na hotovou a odvedenou a je frustrován přerušováním této práce. Organizátor kolektivu by tudíž neměl posílat na jiný úkol pracovníka právě dokončujícího jeden úkol, což je častá praxe. A ještě častější je nedbalost a necitlivost k sociálnímu klimatu: řídící pracovník vejde na pracoviště a bez zjištění konkrétního stavu uděluje příkazy nebo chce získat pracovníka pro určitý úkol. Mohla však předcházet situace, která měla zcela negativní vliv na jeho záměr.

Dosud jsme uvažovali o pracovní skupině z hlediska úlohy *řídícího subjektu*. Druhým pólem téhož procesu je samo *vytváření pracovních skupin*. Při zavádění nových provozů se tvoří zcela nové pracovní skupiny. V již zavedených provozech však jde o proces přetváření a cílevědomého budování kolektivů. Perspektivním úkolem v moderním průmyslu bude neponechávat tvoření pracovních skupin jen živelnému procesu, neskládat skupiny jaksi jen kvantitativně podle potřeb provozních a technologických, ale zavádět i zde o vědecké poznatky opřený systém mezilidských vztahů. V SSSR se již uplatňují sociometrické studie při vytváření mimořádně exponovaných skupin. Tako-

vými skupinami jsou například posádky antarktických výprav, kde problém interpersonálních vztahů má zásadní důležitost a celý kolektiv je dlouhodobě připravován i po stránce souhry jednotlivých členů. Avšak i v některých čs. podnicích se objevují snahy optimalizovat sociální strukturu pracovníků.

V západních průmyslových zemích je tato cílevědomá linie při strukturování pracovní skupiny realizována v tzv. teamworku.

Jeden z velmi informovaných teoretiků týmové práce, M. F. Fogarty, uvádí ve své knize *Personality and Group Relations* (London 1956), že pro tvoření pracovních týmů je mimořádně důležitý proces přijímání pracovníků do práce a zejména zdůrazňuje význam sociální adaptace pro vytváření pozitivního sociálního klimatu ve skupině.

IV. Sociální klima v socialistickém podniku

Pojem „klima“ je odvozen z oblasti přírodních věd. V sociologii má tato analogie vyjádřit, že i v sociálních vztazích je klima realitou obklopující celou skupinu, ovlivňující její činnost i interpersonální vztahy, je faktorem vůči jednotlivému členu skupiny objektivním.

Velmi významná je teorie sociálního klimatu ve vztahu k malým pracovním skupinám. V nich pracovník tráví zdánlivě jen malý podíl počtu hodin týdně, jenže každý dobře ví, že podíl práce v životě člověka zdaleka nemůžeme vyjádřit jen mechanicky, počtem hodin, že práce je velmi podstatnou složkou celého lidského života. Člověk se pro ni musí neustále kvalifikovat, ona dokonce určuje i formy a aktivity volného času a úspěchy či problémy na pracovišti se odrážejí nejen v životě každého pracovníka, nýbrž i v životě celých rodin.

Práce je přitom vždy jevem sociálním, je vždy procesem, který vykonává člověk spolu s jinými a pro společnost — již z tohoto konstatování plyne, jaký význam má klima, v němž je práce každodenně konána.

Jde především o fyzické prostředí (práce v horku, v mrazu, v hluku, v příliš ostrém světle, dusivých výparech atd.). Jde o podmínky prvotní, které v nejlepším případě mohou unavovat, v nejhorším případě pak přivolat nemoc, úraz i smrt.

Vedle těchto podmínek existuje i sociální a psychické prostředí každodenní práce. Tak např. lidé si nedůvěřují, čekají, kdo a odkud je nějak zasáhne a něco zlého způsobí. Podezřívání, napětí, nedůvěra, hádky a křik — přerůstající až v otevřený konflikt mezi lidmi — to jsou symptomy negativního sociálního klimatu v pracovní skupině.

Sovětští sociální psychologové prováděli v tomto směru průzkum, z kterého vyvodili, že v konfliktní pracovní skupině, při jinak stejných pracovních podmínkách např. technických, je pracovní výkon trvale o 6—23 % nižší.

Sociální klima v pracovních skupinách je velmi významný a národohospodářsky důležitý sociální jev. Proto se také intenzivně studuje a zkoumá. Jde zejména o to postihnout ty vnitropodnikové faktory, které nejvíce působí na sociální klima a v procesu řízení je cílevědomě ovlivňovat. Je velmi mnoho činitelů, které ovlivňují sociální klima pracoviště. Lidé přemýšlejí o svém životě, o světě, o mezinárodní situaci, promítají se tedy do klimatu pracoviště i nejširší souvislosti. Tím spíše ovšem osobní problémy, správné či nesprávné odměňování, atd. Platí tedy, že základem pozitivního sociálního klimatu v pracovní skupině je nejširší ekonomická a politická báze, správné řešení těch základních otázek, které se týkají všech pracovníků. To je oblast makrosociální.

Sociální klima se však od sebe liší dokonce i v jednotlivých dílnách stejného podniku, v jednotlivých třídách té které školy atd. Dá se téměř říci, že každá pracovní skupina má typické sociální klima. Co způsobuje tuto skutečnost?

Analýza se musí týkat všech členů skupiny: mnoho záleží na tom, kteří jednotlivci se v pracovní skupině sešli. Ne nadarmo se přikládá tolik váhy metodám výběru pracovníků.

Všechny výzkumy potvrzují, že velmi zásadní úlohu ve vytváření pozitivního a inspirujícího sociálního klimatu v sociální skupině má ten, kdo celou skupinu vede: v dílně mistr, ve třídě učitel atd. Každý člověk si tuto skutečnost také velmi dobře uvědomuje, mnohdy se celá pracoviště posuzují podle osobnosti vedoucího.

Vzniká otázka, jaký to bývá člověk, který dovede lidi přitahovat, který kolem

sebe dovede vytvořit nejen chvilkovou náladu, nýbrž trvale dobrý optimistický tón, který se tedy ukáže být tmelem kolektivu a inspirátorem pozitivního sociálního klimatu pracovní skupiny?

Sotva lze považovat za dobrého takového vedoucího pracovníka, který myslí jen na realizaci své osoby, prestiže, a lidé ve skupině jsou mu jen nutným prostředkem k dosažení tohoto cíle.

Nelze očekávat vytváření aktivního klimatu ani od člověka, který je plachý či uzavřený, takže pro něho samého — a často pak i pro celou skupinu — je jeho vedoucí postavení utrpením.

Je nutno uznat, že i k vedení lidí musí být talent. Platí, že rodilý vedoucí musí pociťovat vnitřní uspokojení z toho, že vede kolektiv — že se tedy musí realizovat mezi lidmi. Vedoucímu nestačí jen mít rád lidi: je třeba umět tento vztah reprodukovat, a to kvalifikovaně. Je třeba umět svůj pozitivní vztah k životu, k lidem, k velkým humánním cílům předat, učinit prvkem řídicí činnosti. To není lehké a prostředkem k tomu rozhodně nejsou jen slova či úsměv. Jde o komplexní, vyrovnaný a optimistický styl vedení.

Optimismus vedoucího pracovníka cítí lidé jako vyjádření jistoty. Vědí, že má více informací než oni, předpokládají, že z titulu své funkce ví, co se chystá pro budoucnost. Jeho klid a cílevědomost se promítají do celé skupiny, reprodukuje se v sociálním klimatu.

Někdy se vedoucí pracovník vybírá a hodnotí zejména podle toho, jak dokáže rozvíjet pozitivní sociální klima na svém pracovišti. Dokonce se stále častěji považuje za hlavní právě tato funkce vedoucího. Mnoho jiných funkcí může převzít moderní technika. Kybernetické přístroje dokáží lépe než mistr kontrolovat nejen počet, nýbrž i kvalitu výrobků. Ale nikdy nelze očekávat, že jakýkoli přístroj bude schopen řešit tak závažné otázky, jako je rozvíjení iniciativy lidí, inspirace a odstranění neurotizace v práci kolektivu.

V. Podnik a širší komunity

Řekli jsme již, že socialistický podnik je organickou součástí celé socialistické ekonomiky. Protože podnik je jedním z nejvýznamnějších systémů sociálních skupin socialistické společnosti, existuje v socio-

logii podniku nejen oblast podnikových mikrovztahů (např. vytváření kolektivů v dílnách, správných vztahů mezi vedením a provozy apod.), ale i oblast podnikových makrovztahů (např. podnik a jeho pozice v kraji, podnik a dynamika města, ekologické problémy podniků atd.).

Zásadní význam má snaha docílit, aby pracující správně chápali svůj vztah k socialistickému podniku, tj. aby nepovažovali podnik pouze za místo, které jim poskytuje výdělek, nýbrž za socialistické pracoviště, socialistický kolektiv, v němž se podílí člověk na rozvoji společnosti a celého života, tedy i na rozvoji vlastní životní úrovně. Aby každý chápal podnik i jako místo ověřování svých kvalit a schopností, rozvoje celé své osobnosti.

Existuje řada možností, jimiž se v řízení může správně chápání podniku jako sociálního subjektu socialistické společnosti vytvářet a posilovat. Tak např. beseda s veterány podniku, aktivní využívání tradice dobré práce, pěstování hrdosti na výrobky podniku.

Zároveň s posilováním prvků tradice je ovšem zejména třeba více docenit význam perspektivy podniku: organizovat výklad technických pracovníků o chystaných změnách ve výrobních procesech a technologii v příštích letech, výklad ředitele o úloze podniku v celém hospodářství, ozřejmit kolektivu zaměstnanců celého podniku jeho podíl na určité výrobě v rámci celé RVHP apod.

Ekonom, sociolog nebo psycholog mohou vysvětlit směr, v němž se budou zvyšovat kvalifikační nároky na práci v podniku, odborová organizace ukázat, jak se v kolektivu podniku myslí na lidi, co se od nich chce a jak jsou jim zajištěny podmínky toho dosáhnout.

Cílevědomá výchova k hrdosti na svůj podnik a jeho výsledky má veliký význam pro řadu praktických otázek (např. vytváření veřejného mínění proti fluktuaci), zejména ovšem pro otázky přímé vazby mezi zájmy podniku a spotřebiteli, mezi pověstí podniku a poptávkou po jeho zboží, mezi podnikem a trhem.

Podnik musí systematicky studovat potřeby lidí dnes i v perspektivě, znát veřejné mínění a zvuk tovární značky mezi potenciálními kupci, na základě rozboru stanovit celou metodiku působení na

určité skupiny obyvatel v propagaci atd.

Využití poznatků sociologie při řízení socialistického podniku má mimořádně příznivé perspektivy. Jde ovšem o širokou škálu problémů, z nichž jsme se dotkli pouze některých. Jejich řešení je otázkou soustavné práce a spolupráce teoretiků a praktiků ve všech socialistických zemích.

Резюме

И. Когоут: Социология и руководство социалистическим предприятием

Для социологии предприятие является системой социальных отношений. Руководство эффективно только в том случае, если оно комплексное; следовательно оно должно быть способным охватить не только область технологии, экономических отношений, но в первой очереди область социальных отношений. Это предполагает познать социальную структуру предприятия и создать нечто вроде социальной карты предприятия для того, чтобы руководящий работник мог выступать в социальной области сознающим, предвидящим и целеустремленным.

Социалистическое предприятие, будучи капиталовложением, является составной частью государственного плана, следовательно объектом общественного интереса, а не объектом интересующим только частную фирму. Поэтому социологические анализы должны были бы предшествовать его строительству (количество рабочих сил, структура по возрасту, по квалификации, транспорт, местная сеть обслуживания итп.).

Для открытия производственного цикла требуется принятие, адаптация и интеграция целых групп работников. Очевидна необходимость применения социологии и социальной психологии. Особенно руководство рабочими группами, влияние которых чрезвычайно велико на трудовую инициативу отдельных лиц, на стабилизацию кадров, на разработку системы ценностей и на мотивацию лиц, программно связано на социалистическом предприятии с использованием наук о человеке, в первой очереди социологии и психологии.

В этом отношении имеет исключительное значение изучение факторов, создающих благоприятную социальную атмосферу в рабочих группах и на всем предприятии.

Социалистическое предприятие является динамической ячейкой и более широких коммунистических городов, районов, областей. Социология имеет возможность предоставить руководящему штабу предприятия валидные информации о реальном знании предприятия, его целей, о возможностях для работающих и о значении для внутреннего и внешнего рынка по отношению ко всей общественности. Этим она дает и необходимые информации о том, как руководить на более научной основе отношением: предприятие-общественность.

Summary

Jaroslav Kohout: Sociology and the Management of a Socialist Enterprise

For sociology, the enterprise means a system of social relations. The management is effective only if it is complex: it must, therefore, be capable of scientific intervention not only in the area of technology and economic relations, but also in the area of social relations. This presupposes the knowledge of the social structure of the enterprise and the ability to work out some kind of social map of the enterprise, which contribute to making the manager's movement in the social field enlightened, premeditated and purposeful.

The socialist enterprise — already as an investment — forms a part of the State plan, i.e. it is in the sphere of interest of all the society, not only of a private firm. This is why already its construction (i.e. the number of labour forces, the age structure, the qualification structure, commutation, local services, etc.) should be preceded by sociological analyses.

The start of the production cycle requires also the engagement, adaptation and inte-

gration of whole groups of workers. Here the necessity of applying sociology and social psychology is evident. In the socialist enterprises, it is especially the management of those working groups whose influence on the individuals' initiative, on the stabilization of the personnel, on the elaboration of value systems and on the individuals' motivation is extraordinarily significant that — in accordance with the respective program — is connected with utilizing the sciences of man, especially sociology and psychology.

In this connection, the study of factors creating a positive social climate in the working groups and in the whole enterprise is of extraordinary importance.

The socialist enterprise is a dynamic cell of even wider communities — towns, districts, regions. Sociology is able to provide the managerial staff of the enterprise with valid information on the factual knowledge of the enterprise, its goals, opportunities for its employees and its importance for the market both at home and abroad, in the general public. Thus it also offers the information necessary for putting the control of the relation between the enterprise and the public on a more scientific basis.