

**František Kutta, Miroslav Soukup a kolektiv:
Řízení v období vědeckotechnické revoluce**

Svoboda, Praha 1973, 338 stran

V edici *Ekonomie a společnost* vydalo nakladatelství Svoboda v červenci 1973 publikaci *Řízení v období vědeckotechnické revoluce* autorů F. Kutty, M. Soukupa a kolektivu.

Jde o kolektivní práci interdisciplinárního týmu, jehož vedoucím byl F. Kutta. Impuls k zahájení práce vznikl v interdisciplinárním vědeckém týmu Radovana Richty *Společenské a lidské souvislosti vědeckotechnické revoluce*. Tento tým pověřil oddělení sociologie práce a řízení Ústavu pro filosofii a sociologii ČSAV oponenturou první rozsáhlé prognózy vědeckotechnického rozvoje do r. 1990, kterou vypracoval Federální výbor pro rozvoj techniky a investiční výstavby. Kolektiv sociologů při této práci formuloval některé základní principy řízení sociálního vývoje, které bylo nutno zkonfrontovat s poznatky ekonomické teorie. První nástin práce vznikl na základě rozsáhlé diskuse v Ekonomickém ústavu ČSAV. Do spolupráce se pak zapojila další pracoviště, zejména Institut řízení pod vedením J. Jirásky, katedra ekonomické sociologie a psychologie VŠE v Praze (J. Kohout) a Psychologický ústav ČSAV (J. Linhart).

Byly vytvořeny autorské skupiny, v nichž probíhaly rozsáhlé diskuse. Kromě toho byla uspořádána tři shromáždění celého týmu, na nichž byly posuzovány a diskutovány jednotlivé varianty a hlavní problémy. Redakci celé práce provedla užší redakční komise ve složení F. Kutta, M. Soukup, V. Tlustý a V. Pernica, využívající konzultační pomoci širší komise, jejímiž členy byli J. Jirásek, J. Kohout a J. Linhart. Tak vznikla kolektivní práce o 6 hlavních kapitolách.

První kapitola, *Geneze a společenská podmíněnost vědeckého řízení*, jejímž autorem je F. Kutta, se zabývá především vznikem vědeckého poznání jednotlivých základních principů řízení. Autor vychází z myšlenky, že společenské formy řízení jsou spjaté s vývojově nejvyššími formami pohybu hmoty vůbec a prvky vědeckého poznání podstaty organizace a řízení se objevují v historii postupně tak, jak lidstvo vědecky analyzuje podstatu pohybu hmoty od jeho nejjednodušších, mechanických, až po jeho nejvyšší, společenské formy (staří Řekové, Platón, Kant, Hegel, Marx). Marxovo filosoficko-ekonomické a sociologické pojetí společenské činnosti, jejímž základem je pracovní proces s cílovou funkcí efektivního uspokojování potřeb, potvrzují a z hlediska imanentních zákonitostí řízení dále

propracovávají vědy zabývající se vyššími formami pohybu hmoty, zvláště biologie a neurofyzilogie. Podobně jako elektronika v technickém aspektu propracovává fyziologie v aspektu širším v návaznosti na biologii základy pochopení zpětné vazby jako všeobecného principu řízení. Pavlovovská škola objevuje nezbytnost „zpětné aferentace“, která je analogická, ne však totožná s pojmem „zpětné vazby“. Nutnost zpětné aferentace je dána existenční nutností biologické výhodnosti reakce živočicha v přizpůsobovacím ději. Postupně je dosahováno úrovně vývoje, kdy dochází k neustálému přizpůsobování systému až do stupně maximálně vhodného efektu. Tak bylo nutno do obecné teorie řízení zabudovat kromě pojmu „zpětná vazba“ i cílový pojem „efektivnost“. Biologická efektivnost ustupuje efektivnosti ekonomické, určené rozvojem potřeb a mírou jejich ukájení prostřednictvím celého společenského systému.

Ve druhé části první kapitoly si F. Kutta všímá vazeb základních subsystémů společenského systému, jehož základem v nejobecnější určení jsou výrobní síly a jehož charakter je určen charakterem výrobních vztahů.

Ve třetí části první kapitoly, věnované vzniku kapitalistického „vědeckého řízení“, F. Kutta uvádí, že analogicky s vývojem poznání se vyvíjí řízení od empirického k vědeckému. Zatímco základem „empirického“ řízení byla řemeslná zkušenost a tradice, vědecký přístup k řízení je vyvolán velkým rozmachem tržních vztahů, na jehož základě vznikl vědecký systém evidence a kontroly ve formě podvojného účetnictví v italském „quattrocentu“ a ruský způsob řízení dílen v carském Rusku v letech 1860–1870. Výchozí diskem kapitalistické racionalizace se však stává teorie a praxe taylorismu, která reprezentuje vědecké řízení (scientific management). Taylor na rozdíl od podvojného účetnictví, které je jen hodnotovým odrazem abstraktní práce, již plně soustřeďuje svou pozornost na práci konkrétní. Pod tlakem hrozbí periodických krizí z nadvýroby a na základě manažerské teorie vzniklo v třicátých letech svérázné technokratické hnutí, hlásající, že řízení se musí dostat do rukou techniků bez přihlížení k sociálním podmínkám výroby v prostředí kapitalismu. Nepřihlížení ke specifickým zvláštěnostem určitého společenského systému bylo charakteristické i pro teorii Šikova „modelu nové soustavy řízení“, ale s tím rozdílem, že technokraté chtěli tržní mechanismus zrušit a zdurazňovali nutnost celospolečenského plánu, kdežto Šik chtěl funkce plánu „přizpůsobovat“ tržnímu mechanismu.

Čtvrtá část první kapitoly je věnována krizi teorie a praxe fungování organizačních a řídicích systémů. Jde o teoretické i praktické popření tradičního „scientific management“, který V. I. Lenin nazval „vědeckým systémem ždímání potu“, a to především Mayovým pokusy v Hawthorne Works, ale i německou fyziologicko-pracovní školou a sovětskou racionalizační školou, která rozvíjí teorii tvůrčího inženýrství. Principy tradiční teorie „vědeckého řízení“ zásadně popírá marxistická teorie rezerv růstu produktivity práce, která poprvé vyzdvihuje úlohu člověka a jeho kvalifikace a vzdělání jako hlavního limitujícího faktoru ekonomického růstu.

Sociální podmínky řešení krize organizačních a řídicích systémů ukazuje pátá část první kapitoly. F. Kutta v ní zdůrazňuje, že změna celospolečenských cílových funkcí je závislá na změně třídní moci a na přeměně soukromého vlastnictví výrobních prostředků ve vlastnictví celospolečenské. Zatímco úkolem industriálních počátků socialistického společenského systému je přebudování staré materiálně technické základny, v etapě budování vyspělé socialistické společnosti se celospolečenské plánování a řízení soustřeďuje na optimální využívání všech prvků vyspělé materiálně technické základny socialismu. Vrcholná, třetí etapa se soustřeďuje na budování řídicího systému ve všech jeho člancích. V současném socialistickém řídicím systému se začínají široce uplatňovat principy sociálně ekonomického řízení.

Teoreticko-metodologické problémy a základní přístupy k socioekonomickému řízení je název druhé kapitoly. Autorský subkolektiv této kapitoly pracoval pod vedením M. Soukupa, který napsal i první část, věnovanou teoreticko-metodologickým problémům, principům a přístupům, a závěrečnou část.

M. Soukup se zabývá především společenskými souvislostmi automatizace řídicích systémů. Jedním ze základních principů při zavádění automatizace je princip její humanizace. Tento princip je podřízen principu vyššího řádu, jímž je princip syntézy finálního a instrumentálního přístupu k člověku. Zásada instrumentálního pohledu na člověka je spjata s tím, že organizační jednotka, jež jímž prvkem je člověk, byla vytvořena k tomu, aby účinně zajišťovala plnění určitých funkcí. Zásada finálního přístupu k člověku je spjata s marxistickým axiomem, že člověk, všestranné uspokojování a rozvíjení jeho potřeb a kultivace jeho osobnosti a jeho tvořivé potenci jsou cílem o sobě, hodnotou o

M. Soukup se věnuje dále otázce principů socioekonomického řízení. Socialistický stát se od počátku své existence soustřeďoval především na národohospodářské plánování, které sice zasahovalo i do mimoekonomických procesů, ale převážně nepřímo, zprostředkovaně. V současné vývojové etapě socialistických společností vyvstává nutnost i možnost transformovat dosavadní systém národohospodářského plánování v systém plánování socioekonomického. Pojem socioekonomického plá-

nování považuje M. Soukup za synonymum společenského plánování. Při zkoumání adaptace řídicích systémů k potřebám společenského rozvoje je socialismu je inspiračním zdrojem analýza vědeckého díla i praktické činnosti V. I. Lenina. Tato analýza opravňuje k závěru, že existuje několik principů, které mají obecnou platnost a platí i pro zkoumání řízení a plánování společenských procesů v současnosti. Je to princip společenské aplikace potence, kterou má soudobá úroveň vědy, princip hlavního článku a princip myšlení v alternativách a včasné korekce akcí. Pro socioekonomické plánování jsou důležité tyto obecné principy: 1. princip cílovosti, 2. princip hierarchičnosti, 3. princip zpětné vazby, 4. princip adaptivnosti a učení a 5. princip dlouhodobého růstu. S principem cílovosti jsou spjaty principy nižšího řádu, a to princip budoucích hodnot, princip nepřetržitosti plánování a princip podcílové redukce (systémy sociálních cílů musí být zpětně projektovány do systému podcílů, jejichž dosahování bude jednak zařazeno do určitých časových pásem, jednak vázáno na dosahování jiných podcílů, např. na dynamiku vědeckotechnického rozvoje).

M. Soukup se dále věnuje vědecké bázi řídicích systémů. Uvádí, že pro vývojové stadium, v němž se při zkoumání problému socioekonomického řízení nacházíme dnes, je příznačný ještě značný stupeň terminologické nejednotnosti. Lze však hovořit o několika významných přístupech k výzkumu socioekonomického řízení, a to o přístupu systémovému, kybernetickému, optimalizačnímu a heuristickému. M. Soukup uvádí stručnou charakteristiku těchto přístupů jako úvod k dalším částem druhé kapitoly.

Druhá část druhé kapitoly je prací M. Tomse, A. Kotulána a M. Hájků a je věnována otázce cílové optimalizačních přístupů k socioekonomickému řízení. Autoři se zabývají především teoreticko-metodologickými problémy konstrukce cílové funkce v socialistické společnosti. Vycházejí z úvah nad myšlenkami Marxe, Engelse a Lenina o otázce pojetí cíle socialistické společnosti a docházejí k závěru, že otázku existence společenské cílové funkce nelze směřovat s otázkou možnosti její praktické konstrukce. Praktické sestrojení cílové funkce, jež by odpovídalo požadavkům na ni kladeným, je předmětem intenzivního výzkumu ekonomů a matematiků a mělo by se stát též objektem sociologické analýzy. V části věnované základním přístupům k modelování cílové funkce socialistické ekonomiky se autoři snaží vyjádřit možné přístupy pomocí matematických vzorců. Uvádějí mimo jiné formulace cílové funkce u V. F. Pugačeva a akademika V. S. Němčinova. Obecný výklad o společenských cílových funkcích autoři aplikují na základní proporce perspektivního plánu, na analýzu vztahu mezi fondem akumulace a fondem spotřeby. Jak poukázal již Marx, socialistická společnost si musí sestavovat svůj akumulační program. V této souvislosti jde o problém modelů optimální míry akumulace, o volbu produkční (transformační) funkce (autoři popisují stručně Notkinův mo-

del), o délku plánovacího horizontu a o mezigodové srovnávání a faktor času.

V rámci třetí části druhé kapitoly, věnované systémovému přístupu k socioekonomickému řízení, zpracoval F. Charvát výklad k taxonomii a formalizaci společenského systému. Společnost vymezuje jako souhrn lidí, věcí a vztahů. Rozlišuje primární a sekundární výrobní síly.

J. Krejčí se věnuje modelu růstu vědy jako informačního systému. Uvádí matematické vyjádření růstu informačních toků ve vědě, sleduje prostředky sloužící v rozvoji vědy jako informační kanály a zkoumá možnosti zavedení procesů řízení do informačních systémů vědy.

Autorem další části druhé kapitoly je J. Linhart, který se věnuje otázce heuristického přístupu k socioekonomickému řízení. Uvádí, že výzkumy v oblasti heuristiky a psychologie potvrzují, že existují vnitřní vztahy mezi řízením, rozhodováním a řešením problémů. Heuristické řešení a řízení začíná tehdy, když starý operační systém a staré cíle nestačí a když je nutno vytvořit nový plán činnosti. J. Linhart definuje některé heuristické modely, jež souvisí s rozhodovacími procesy. Je to především model generování náhodných variací, heuristická metoda analýzy prostředků a cílů a vnitřní model problémové situace. Na základě výzkumných analýz povahy zpětnovazebních cyklů v lidské činnosti jsou konstruovány modely aktivního kontrolního systému. Mechanismy aktivní kontroly podrobněji analyzuje model informačního systému. G. Pask vytvořil model, který vychází z předpokladu, že člověk je kontrolní systém s určitou „potřebou učit se“. S autoregulací, opírající se o zpětnovazební cykly, souvisí odolnost systému vůči vlivům okolí. Některé výsledky výzkumů potvrzují, že a) ve výkonu a učení zpětná vazba působí v jednotě s formulací úkolu a s plánem činnosti, b) regulační mechanismy podléhají vývojovým změnám, c) v činnosti a v řešení problémů nastávají situace, kdy chování v jedné fázi probíhá v podmínkách soustavnější kontroly, tj. s přesnějšími informacemi o cíli i výsledku činnosti, a ve druhé naopak bez těchto informací, d) optimální výkon předpokládá současnost průběžné a rezultativní zpětné signalizace.

Třetí kapitola je nazvána *Člověk — práce — technika*. Autor první části této kapitoly F. Kutta rozebírá vliv technického rozvoje na pracovní funkce člověka. Vysvětluje pojmy práce, pracovního cyklu a výrobní techniky a charakterizuje modely pracovních cyklů, přičemž schematicky znázorňuje rozložení a využití jednotlivých pracovních funkcí v pracovním cyklu.

Druhou část třetí kapitoly, věnovanou systémům člověk — stroj a jejich inženýrským aspektům, zpracoval V. Pernica. Věnuje se nejprve inženýrskému přístupu jako projevu lidské tvůrčí aktivity, přičemž sleduje genezi problému vztahu člověk — stroj, význam inženýrského přístupu k systémům, systémové projektování a některé zvláštnosti projekce složitých systémů. V rámci části věnované systémům člověk — stroj objasňuje úkoly in-

nýrské psychologie, ergonomie a systémového inženýrství a snaží se klasifikovat systémy člověk — stroj, přičemž rozlišuje systémy člověk — stroj prvního a druhého řádu. Uvádí, že k analýze informačních charakteristik operátora v systému člověk — stroj je účelné využívat různých teorií informace, jako je a) Shannonova, založená na stroje statistickém základě, b) sémantická, založená spíše na syntetickém než analytickém přístupu, c) pragmatická, zahrnující všechny otázky hodnot, užitečnosti sdělení a zpráv, d) behaviorální, která odlišuje předávání informace od spojení a zdůrazňuje jednotu tří úrovní obsahu sdělení: informace, instrukce, motivace. V rámci perspektivních problémů uvádí V. Pernica některé výsledky výzkumů strojového řešení úloh a jejich možné využití v řídicí činnosti.

Třetí část třetí kapitoly je věnována heuristickým procesům při zesilování tvořivé činnosti. Autorem této části je J. Linhart, který si všímá především algoritmického a heuristického řešení problémů. Vysvětluje pojem algoritmus a algoritmická činnost, od níž odlišuje činnost heuristickou. Algoritmy jsou použitelné při řešení těch situací, jejichž relace i transformace jsou člověku známy. Naproti tomu v nových situacích, které subjekt nezná, tj. kde buď nemůže určit transformační postup, nebo to může učinit jen částečně, je nutno učením vytvořit nový program činnosti. Základem tvořivé činnosti a heuristických řešení je gnostický model problémové situace. Uvedená interpretace předpokladů pro konstrukci modelů řešení a heuristických programů se opírá o tyto obecné principy: a) princip nutnosti a náhodnosti, b) princip syntézy při vytváření nové struktury a c) princip hierarchičnosti, na jejímž základě je organizován algoritmus řešení. J. Linhart dále objasňuje metodologické otázky heuristiky, která se zabývá studiem těch metod, jež optimalizují řešení úloh, ale nemusí vždy vést přímo k cíli. Heuristická činnost a heuristické procesy spočívají v hledání a objevování nových postupů, strategií a metod pro řešení nových a neznámých problémových situací. Heuristika úzce souvisí s teorií automatů a s teorií programování, které ovlivňují rozvoj moderních počítačů. Většina hlavních prací v oblasti heuristického programování vychází z předpokladů, které plynou z teorie informace. Podstatou všech úloh v heuristickém programování je toto hledisko: řešení problému je nutno rozložit na elementární informační děje, tj. na elementární operace se symboly. Z elementárních informačních dějů se skládá plán činnosti člověka nebo program pro počítač, který modeluje mechanismy probíhající při řešení úloh. Současná heuristika vidí své těžiště v psychologickém výzkumu lidských tvořivých procesů. Je to předně analýza podmínek, dále analýza cílů a konečně komparace cílů.

Na zpracování čtvrté kapitoly, nazvané *Socialistický životní způsob a životní prostředí*, se autorsky podíleli V. Tlustý, Z. Lakomý a E. Magdolen. Autoři se nezabývají obecnou definicí životního způsobu, ale soustřeďují se na otázku socialistického životního způsobu

a snaží se vytknout jeho základní znaky. Je to především takový způsob života, který je v souladu se socialistickou (komunistickou) ideologií a s vědeckým světovým názorem, tedy s ideály, cíli, hodnotami a normami, které v sobě tato ideologie a světový názor obsahují. Tím je do životního způsobu vnášena smysluplnost — přesvědčení o významném smyslu lidského života, společenské existence, jednání, chťení, práce a činnosti vůbec, jakož i chápání dějin jako něčeho, co člověk a společnost vytvářejí a dotvářejí k určitému cíli. Formování socialistického způsobu života má významné historické poslání — má vytvořit protipól kapitalistické „konzumní společnosti“. Autoři se snaží odpovědět na otázku, jaká je socialistická alternativa, pokud jde o konzum „spotřebních“ statků, a charakterizují ji třemi body: 1. Výslovným cílem socialistické společnosti není neustálé a neomezené uspokojování živelně vznikajících hmotných „potřeb“, ale hmotný a kulturní rozvoj společnosti a jednotlivce. Masová výroba spotřebního zboží je jen jedním z prostředků k dosahování tohoto cíle. 2. Proto výroba a konzum spotřebního zboží jsou řízeny a plánovány. Výroba je regulována k proporcionálnějšímu využívání zdrojů a tak, aby se uspokojování hmotných a kulturních potřeb vyvíjelo v žádoucím směru. 3. Při řízení, preferování a regulaci spotřeby a při ovlivňování a formování potřeb budou preferovány zájmy veřejné a kolektivní před partikulárními zájmy soukromými a skupinovými, ale zároveň bude vytvářena škála dostatečných možností výběru. Za nejobecnější podmínky utváření socialistického životního způsobu pokládají autoři uskutečňování dvou základních principů marxistické teorie — principu sociální rovnosti a principu kolektivismu. Dosažení základní etapy v oblasti spotřeby a životní úrovně vytváří podmínky pro plánovitou podporu nového životního způsobu. V první etapě nutně převažovala hlediska úzce ekonomická, ale po dosažení hranice relativního nasycení hmotných potřeb nastupují hlediska sociální se stále větším důrazem na momenty kulturní, vzdělávací, výchovné a estetické. Vhodným nástrojem formování životního způsobu je sociální plánování. Bude nutné prozkoumat a na základě rozsáhlé vědecké práce podstatně zkvalitnit metodiku sociálních ukazatelů, které musí být konstruovány tak, aby umožňovaly postihnout nejen typy životních forem, ale i rysy motivační struktury jednotlivců a charakteristické hodnotové orientace velkých skupin populace. Při současné životní úrovni u nás nejvýrazněji vystupují do popředí problémy bydlení a rekreace, s čímž souvisí i problém automobilismu. Velmi záleží na estetice každodenního života a na modelování a vytváření socialistických mezilidských vztahů.

Možnostmi sociálního plánování ve správě územně definovaných společenských celků subnacionální úrovně, tedy např. obcí, měst, městských aglomerací, okresů apod., se zabývá pátá kapitola *Sociální plánování ve správě územních celků*, jejímž autorem je M. Illner. Autor nejprve naznačuje základní so-

ciologické dimenze územního celku. Uvádí, že každé systémové pojetí územního společenství bude pracovat alespoň s některými z těchto prvků: území s přírodními zdroji, hmotné lidské výtvořiny, činnosti, kterými se místní obyvatelstvo zabývá, dále třídní a sociální organizace, tj. ustálená soustava společenských vztahů, do nichž lidé v průběhu uvedených činností vstupují, a konečně nehmotná kultura, k níž autor řadí společenské normy, zvyky, postoje, hodnoty, aspirace, identifikaci obyvatel s místem apod. Autor si dále všímá funkcí a členění státní územní správy jako hlavního institucionálního nositele sociálního plánování v územních celcích. V závěrečné části uvažuje o předpokladech, funkcích a metodách sociálního plánování ve správě územních celků. Podle autorova názoru by se současná čs. praxe při řízení a plánování sociálních procesů v územních celcích mohla opírat převážně o tyto čtyři mechanismy: o oblastní plánování, jímž se rozumí promítání časově a odvětvově strukturovaného národohospodářského plánování do prostoru (oblasti) s cílem zajistit v něm proporcionální hospodářský rozvoj, o územní plánování, jímž se rozumí plánovitě rozmisťování lidí a materiálních předmětů v prostoru, dále o kulturní a školskou politiku a o sociální politiku v užším smyslu, tj. o soubor opatření a činností směřujících k prevenci, vyřešení nebo zmírnění sociálních problémů v užším smyslu.

Závěrečná, šestá kapitola je nazvána *Soudobé problémy plánovitěho řízení podniků*. Je kolektivní prací, v níž problémy řízení podniků zpracovali J. Jirásek, J. Boura a A. Ter-Manuelianc a problémy sociálního plánování v podniku J. Kohout a J. Kolář. Kapitola sestává ze čtyř částí, z nichž první je věnována problémům organizovanosti a výkonosti podniků a nutnosti jejich teoretického výzkumu.

Ve druhé části se autoři zabývají vzájemnou spojitostí společenského a podnikového cíle a souvislostí mezi procesy organizace a řízení ve společenském a podnikovém rovině. Do skupiny doktrinárních rozhodnutí zahrnují stanovení podnikových cílů a formulaci podnikové hospodářské politiky, přičemž za typické fáze označují a) projektování rozvoje podniku, b) předvídaní (prognózy) podnikového rozvoje, c) volbu a formulaci cílů podnikového rozvoje a d) formulaci podnikové hospodářské politiky. Do skupiny strategických rozhodnutí zahrnují tvorbu podnikových rozvojových koncepcí. Do skupiny strategicko-taktických rozhodnutí řadí převod podnikových cílů do podnikového rozvojového programu prostřednictvím koordinovaného řešení rozvojových koncepcí.

Třetí část závěrečné kapitoly věnuje autoři otázkám rozhodování při řízení podniku. Všimají si především základních teoretických pojmů týkajících se rozhodovacích procesů, přičemž uvádějí, že v každém rozhodovacím procesu jsou tyto základní prvky: subjekt rozhodování, cíl a rozhodovací strategie. Dané prvky vstupují v rozhodovacím procesu do tří základních binárních vazeb: subjekt — cíl, subjekt — strategie a strategie — cíl. Dále se

autoři věnují modelování v rozhodovacích procesech a systémovému pojetí rozhodovacího procesu.

V poslední části závěrečné kapitoly autoři J. Kohout a J. Kolář shrnují své teoretické poznatky ze studia problémů sociálního plánování v podniku. Vycházejí z kritické analýzy Taylorových pokusů „propočíst člověka“, zmiňují se o pojetí francouzského sociologa G. Friedmana a kriticky rozebírají teorii a metody „human relations“, v jejichž počátcích stál tzv. hawthornský experiment. Těžiště celé úvahy však spočívá v seznamování se sovětskými zkušenostmi v oblasti sociálního plánování. Autoři zejména zdůrazňují, že základem sociálního plánování — ať již na úrovni celé společnosti, či na úrovni podniků — je seriózní vědecká znalost výchozí situace, čímž vystupuje do popředí význam sociální analýzy na všech stupních řízení. Velmi důležitou součástí sociální analýzy je rozbor profesionálních rolí jako souboru norem chování, které umožňují fungování celého sociálního systému podniku. Rozbor profesionálních rolí je základem i pro poznání konkrétních problémů dělby práce, hierarchie moci, kanálů komunikací i systavy odměňování. Na jeho základě je možno definovat i sociální orientaci různých skupin pracovníků, jejich vzájemné distance i typ a množství konfliktů, jejichž řešení je součástí určitých profesionálních rolí. Důležitou součástí sociální analýzy je též studium sociální mobility v organizaci. Sociální analýza je prvním a výchozím stupněm v sociálním plánování. Sociální plán má obvykle tuto strukturu: a) analýza současného stavu společnosti (oblasti, podniku atd.), b) formulace cílů a podcílů, jichž má být dosaženo v plánované etapě, c) systém opatření, jimiž se cílů dosáhne. Jako příklad metodické pomoci, kterou může poskytnout vědecká organizace podnikům, uvádějí autoři práci kolektivu pracovníků Leningradské university A. A. Ždanova, který se v SSSR nejdéle zabývá teorií sociálního plánování. Jde o práci *Metodika plánování sociálního rozvoje kolektivu průmyslového podniku*, mezi jejímiž autory je akademik Kerimov a která byla v českém překladu vydána nakladatelstvím Práce v červenci 1973. J. Kohout a J. Kolář uvádějí podstatné problémy, kterým sovětsí vědci věnují v této publikaci pozornost. Na základě sovětských zkušeností formulují pak autoři tyto teoretické závěry: Objektem i subjektem sociálního plánování jsou kolektivní pracujících. Sociální plánování je komplexní plánování, jehož cílem je dosáhnout harmonického vývoje ve všech oblastech života lidí. Formuluje základní ukazatele plánu sociálního rozvoje jako ukazatele odrážející rozvoj materiálních podmínek života i rozvoj člověka samého. Těmito uka-

zатели jsou: 1. ukazatele rozvoje materiálních podmínek fungování osobnosti, skupiny, kolektivu; 2. ukazatele odrážející fakta vědomí. Cílem sociálního plánování by mělo být překonat oddělení ekonomické a sociální funkce podniku. Sociální plánování se též může stát významným nástrojem zmenšování disfunkčních (tj. působících v rozporu se zájmy celé společnosti) sociálních rozdílů. Úspěšnost sociálního plánování bude záviset na postizení všech proměnných, které ovlivňují chování člověka, socioekonomických podmínek na prvním místě, ať už jde o výdělký, o uspokojování potřeb bydlení a dopravy do zaměstnání, využití kvalifikace v práci, podílu na řízení, rekreace nebo kulturních potřeb atd.

V doslovu autoři recenzované publikace uvádějí, že v této práci zachycují určité vývojové stadium řešení otázek řízení v období vědeckotechnické revoluce. Řada kapitol má spíše axiomatický a experimentální charakter a v některých částech jde o teoretické zobecnění dosavadních výzkumů. Autoři sami upozorňují na to, že z práce vědomě vypustili některé prvořadé otázky, zejména otázky teorie politického systému, teorie optimálního plánování, socioekonomické prognostiky, socialistické integrace a kvalifikačních struktur, které zasluhují samostatné zpracování. Přiznávají, že mnohé z problémů, kterými se v práci zabývali, zůstávají otevřené. Přesto však se domnívají — a v tom je třeba s autory plně souhlasit —, že práce může dát podněty nejen k další vědeckovýzkumné činnosti, ale i k rozpracování praktických aplikací. V tomto směru je publikace velmi přínosná, protože s předstihem vyzývá k diskusi o problémech, které bude třeba již v blízké budoucnosti prakticky řešit.

Kladně je též třeba hodnotit interdisciplinární přístup k problémům řízení. Autoři správně pochopili, že řízení ve vyspělé socialistické společnosti je záležitost tak složitá, že se ji nemohou zabývat jen jednotlivci, a správně již od samého začátku práce respektovali nutnost kolektivního přístupu.

K publikaci je připojen poměrně bohatý seznam použité literatury. Kladem publikace též je, že obsah (nebylo by vhodnější umístit jej před první kapitolu?) je uveden i rusky a anglicky. Je však škoda, že nebyl uveden též německy.

Jako celkem neznámé budou působit asi některé použité výrazy — tak např. „provázanost“ nebo „cilenost“. Některá tvrzení autorů mohou vyvolat polemiky. I v tom však je třeba vidět spíše klad, přispívající k řešení problémů, stejně jako v tom, že kniha je konkrétním důkazem možnosti uplatnění věd o člověku v řízení socialistické ekonomiky.