

Postavení a úloha ředitele podniku je dána sociálním systémem, v němž podnik funguje. Je zásadně odlišná, jde-li o soukromou firmu, kde cíle určuje a výsledky hodnotí majitel, nebo jde-li o podnik, který patří celé společnosti a výsledky hodnotí sami pracující prostřednictvím svých organizací.

Je nesporné — a sociologické výzkumy to prokazují — že neustále narůstá množství i význam úkolů, které musí řešit ředitelé podniků. Je to dáno rozvojem vědeckotechnické revoluce, složitostí sociálních vztahů, růstem objemu výroby i životní a kulturní úrovně pracujících a řadou dalších faktorů. Právě v tomto roce se konal V. sjezd *Vědeckotechnické společnosti*, sdružující více než půl miliónu příslušníků technické inteligence. Na něm zazněla tato slova tajemníka ÚV KSČ J. Kempného: „Úloha inteligence se značně zvyšuje v období výstavby rozvinuté socialistické společnosti, ve které je dynamický rozvoj všech společenských sfér zákonitostí socialistického revolučního procesu. K základním úkolům inteligence patří zdokonalovat kvalitu a komplexnost řízení, podílet se na přetváření vědy v bezprostřední výrobní sílu, na formování nového socialistického člověka a jeho životního způsobu.“

Není pochyb, že i úkoly, které musí řešit ředitelé podniku v průmyslově vyspělých kapitalistických zemích, jsou stále náročnější. Někteří autoři již řadu let využívají této skutečnosti k formulacím teorií o nové vládnoucí třídě, již se prý prostřednictvím tzv. manažerské revoluce stali právě ředitelé. Nikoli nekvalifikovaní vlastníci, ale jen oni prý jsou dnes již s to rozumět, řídit a kontrolovat stále složitější výrobu.

Kdybychom měli tyto teorie brát vážně, museli bychom uvěřit, že kvalifikovaní a vládnoucí manažeři rozhodují o propuštění neznalého a nic již nekontrolujícího majitele. Nezdá se však, že by k takovýmto situacím v kapitalistických podnicích docházelo příliš často.

Komparace výzkumů ředitelů v socialistických zemích a v zemích kapitalistických ukazuje však nejen zásadní rozdíly, nýbrž i určité shody. Tak například jednou z nich je relativně vysoká integrita rodin těchto pracovníků (více než 90 % ženatých, malé procento rozvedených). Jiná se týká předběžného vzdělání těchto pracovníků — objevuje se dosti výrazná převaha technického vzdělání. Analýzy ředitelů podniků v naší zemi ukázaly, že téměř 60 % má technické vzdělání, pouze 10 % vzdělání ekonomické a 30 % jiné (právní vědy, historie apod.).

Socialistická industrializace přirozeně klade důraz na technickou kvalifikaci vzhledem k tomu, že v průmyslově vyspělých zemích dochází po socialistické revoluci k bouřlivému růstu výrobních sil. To lze dokumentovat na příkladu Československa. Již při jeho vzniku v roce 1918 šlo o průmyslově rozvinutou

zemi, která soustřeďovala na svém území značnou část průmyslu bývalého Rakousko-Uherska. Ze 17 000 průmyslových podniků na území bývalé říše převzalo Československo 10 700 podniků, tedy 63 %. Zůstalo zde přes 50 % železářského a potravinářského průmyslu, přes 70 % chemického a obuvnického průmyslu, 90 % uhelného průmyslu a sklářství, plných 100 % výroby porcelánu atd. Vyspělý průmyslový potenciál je v období budování socialismu neustále dále rozvíjen.

S tím souvisí růst technické kvalifikace, rozšiřování kádrové základny středně technických a vysokoškolsky vzdělaných specialistů-techniků pro socialistický průmysl.

Výrazná převaha technického vzdělání u ředitelů podniků přináší ovšem i některé problémy. Dnes je totiž práce organizátora výroby, vedoucího hospodářského pracovníka či ředitele stále složitější profesí, vyžadující zásahy i v jiných oblastech, než je oblast technická a technologická. Především jde o závažná ekonomická rozhodnutí (například cenová a mzdová problematika) o složité organizační otázky (například delimitace a delegace pravomoci) a v neposlední řadě o každodenní nezbytnost řešit personální a kádrové otázky, řídit a vést kolektivy pracovníků, (vytvářet podmínky rozvoje iniciativy, inspiroující sociální klima atd.). V. I. Lenin hned po revoluci vyžadoval, aby vedoucí pracovníci neustále dbali o uspokojení z práce u svých spolupracovníků, o vnitřní souhlas s úkoly plánu, o soudružské vztahy při práci.

V této souvislosti se ukazuje, že technické vzdělání, které u naprosté většiny našich organizátorů převažuje, se jim samým v praxi jeví jako úzké z hlediska plnění náročných a komplexních úkolů řídicích hospodářských funkcí, zejména při neustále rostoucích úkolech ve sféře sociálního řízení.

V jednom z našich výzkumů odpovídali vedoucí hospodářští pracovníci na otázku „Jak byste dnes koncipovali své vzdělání, abyste mohli optimálně řídit?“ v tom smyslu, že je nutná především ekonomická kvalifikace, a to zejména v teorii řízení a plánování národního hospodářství. Tuto kvalifikaci nechápali jako negaci technické kvalifikace, nýbrž jako nezbytné doplnění nutné pro řízení vyspělé socialistické ekonomiky.

Sama praxe tedy vyžaduje kombinaci vzdělání technického s ekonomickým (37,91 % odpovědí) nebo spojení výrobní a ekonomické kvalifikace (17,9 %) — celkem tedy 55,81 % respondentů z řad vedoucích hospodářských pracovníků.

S tím korelují i údaje o tom, v čem především tito pracovníci cítili potřebu dále se zdokonalovat: 27,78 % v teorii řízení, plánování a organizace; 24,18 % v technických znalostech; 22,87 % ve speciálních ekonomických znalostech; 10,46 % ve vědách o člověku; 9,8 % v jazycích.

Do první položky zahrnovali vedoucí hospodářští pracovníci jak objektivní, tak i subjektivní stránku řízení (tedy i organizaci práce, řízení a vedení spolupracovníků, styl práce vedoucího, rozvíjení iniciativy pracovníků atd.), a tak tento podíl, oněch 27,78 %, spolu s ekonomickými znalostmi (22,87 %) a vědami o člověku (psychologie práce, ergonomika, průmyslová sociologie, pedagogika atd. — 10,46 %) tvoří prakticky dvojnásobek odpovědí vypovídajících ve prospěch společenskovědní orientace ve srovnání s orientací technickou.

O čem to svědčí? Předně se tu odráží určitá jednostrannost jen technického vzdělání v předchozích letech, hodnotíme-li je z hlediska výkonu řídicích funkcí. Zároveň však zde působí i obecná tendence růstu významu společenských věd v systému řízení socialistické ekonomiky, a to v souvislosti se stále rostoucími úkoly ve sféře řízení sociálních procesů.

Vedoucí hospodářský pracovník bez dostatečné společenskovední kvalifikace nemá obvykle osvojeny kategorie pro subjektivní oblast řízení a může mít tendenci například pomíjet specifičnost sociálního prostředí. Omezuje se na pouhou kvantifikaci vnějších projevů v oblasti, kde reálně existují i hlubší prvky (motivace). Má tendenci vše „prostě spočítat“. Prakticky pak tyto přístupy ústí například v pouhém postižení počtu fluktuujících, aniž by byla provedena analýza sociálního klimatu té dílny, z níž pochází nejvíce fluktuantů. Jindy se hodnotí jen rychlost zvládnutí úkolu, nikoli však zároveň i růst kvalifikace lidí pro tento úkol. Nebo se bere v úvahu jen počet nových pracovníků pro obsluhu určitého počtu zaváděných strojů, nikoli však jejich vztah k nové technice, poměr ke konkrétnímu podniku apod.

Styl práce řídicího pracovníka, který nemá znalosti z oblastí společenských věd, může vyvolávat zbytečné komplikace a oprávněnou kritiku lidí, s nimiž jedná.

V této souvislosti jsou zajímavé výsledky jiného průzkumu, při němž byla analyzována práce několika set vedoucích hospodářských pracovníků a byly zjištěny tyto hlavní aktivity:

|                                                                        |             |
|------------------------------------------------------------------------|-------------|
| I. Osobní styk                                                         |             |
| (porady, schůze, návštěvy, jednání, prohlídky pracovišť, telefonování) | 62 %        |
| II. Písemný styk                                                       |             |
| (čtení, diktování, podpisování, agenda)                                | 9 %         |
| III. Plánování, rozbor, organizace                                     |             |
| (zprávy, schvalovací procedury, organizační směrnice)                  | 10 %        |
| IV. Ostatní                                                            |             |
| (služební cesty, přestávky aj.)                                        | 19 %        |
|                                                                        | <hr/> 100 % |

I když výzkum přímo nesledoval využití předběžné kvalifikace řídicích pracovníků v praxi, přesto je i v tomto směru velmi zajímavý. Dokazuje totiž, že podstatou práce řídicích pracovníků je jednání s lidmi, řízení kolektivů, vedení celého podniku prostřednictvím skupin spolupracovníků, štábu, komisí atd.

Z údajů je zřejmé, že sám život učí vedoucí hospodářské pracovníky docenovat úlohu a význam společenských věd.

Nelze ovšem požadovat, aby se organizátoři výroby stali specialisty v sociologii a psychologii, aby ovládli celý systém společenskovedních poznatků. Tuto koncepci považujeme za polyhistorickou, extrémní a nereálnou.

Každý vedoucí hospodářský pracovník by měl být seznámen s úlohou těchto věd, jejich možnostmi i hranicemi, aby mohl prosazovat jejich aplikaci ve správném směru. Avšak podobně jako má konstruktéry, technology či mzdové účetní, měl by mít možnost obracet se i na sociology, psychology, kvalifikované personalisty a jiné specialisty a ukládat jim příslušné úkoly.

V tomto smyslu je dnes koncipována výchova ředitelů podniků, pokud jde o jejich kvalifikaci k řízení sociálních procesů: Na vysokých školách technických a ekonomických jsou zařazovány kursy sociologie a psychologie. Organizují se postgraduální kursy pro ředitele, v nichž jsou vždy bloky sociologie a psychologie. Za mimořádně velkorysě považujeme opatření československé federální vlády, která rozhodla o tzv. cyklické průpravě vedoucích hospodářských pracovníků. Spočívá v systému kursů, které zajišťují periodické získávání nejnovějších poznatků z teorie a praxe řízení, včetně řízení sociálních procesů



(obsahují i výuku sociologie a psychologie). Vedoucí pracovníci absolvuji tyto kursy každých 5 let.

Neméně významná je i skutečnost, že usnesením vlády ČSSR č. 139 z roku 1975 byly ve všech podnicích a hospodářských organizacích zavedeny komplexní sociální programy, jejichž organickou součástí jsou i sociální analýzy a prognózy, počítající se širokým zapojením profesionálních sociologů a psychologů. Výchova těchto specialistů na filozofických fakultách se právě v této době v ČSSR výrazně rozšiřuje. Očekává se, že pomohou dále zvýšit úroveň řízení sociálních procesů i v československých průmyslových podnicích.

\* \* \*

Vytváření žádoucí společenskovední kvalifikace je jedním z významných předpokladů uplatňování správného stylu řízení vedoucích hospodářských pracovníků v socialistických podnicích. Není ovšem předpokladem jediným. Subjektivistické pojetí stylu řízení, neschopné vidět jeho vazbu na objektivní sociálně ekonomické podmínky, je cizí marxistické sociologii.

Zásadní význam má Marxova analýza této dialektiky, jak ji formuloval již v *Kapitálu*: „S vývojem kooperace mnoha námezdních dělníků se velení kapitálu stává nezbytným pro konání pracovního procesu samého, skutečnou podmínkou výroby“ [Marx 1953: 356]. Marx zde v jedinečné zkratce vyjadřuje několik závažných vztahů:

- a) Používá pojmu velení, který — při své neadekvátnosti pro ekonomickou oblast — označuje právě onu výrobně vztahovou donucovací stránku, tj. vymáhání tvorby nadhodnoty. Po socialistické revoluci dojde v tomto směru k zásadní změně, „velení“ lidem se stane vedením lidí.
- b) Spojuje tuto řídicí činnost s vývojem kooperace a množstvím dělníků. Tento proces se po rozlomení soukromovlastnických výrobních vztahů socialistickou revolucí mimořádně urychlí a vědeckotechnickou revolucí dále rozšíří.
- c) Označuje tuto řídicí činnost za objektivní a nezbytnou, přímo za podmínku výroby. Tím je zdůvodněno, že po socialistické revoluci bude přirozeně smetenو kapitalistické „velení“, že zůstane — a naopak stane se významným jako dosud nikdy v dějinách — vědecké řízení ekonomiky a vědecké řízení kolektivů pracujících.

Ačkoli Marxovy formulace jsou jednoznačné, přece „někteří socialisté“ nastolili ještě v roce 1870 celý problém znovu, a to z pozic anarchizujících útoků proti autoritě vůbec, která prý bude socialistickou revolucí likvidována. Engels v polemice s nimi obhájuje ve své stati *O autoritě* Marxovy myšlenky v *Kapitálu*. Ukazuje, že pojem autority implikuje nadřazení jedněch a podřízení jiných, což může vyvolat nepříjemné pocity. Je však možno nevidět, že na místo malých dílen a izolovaných výrobců nastupují velké továrny se stovkami dělníků, že tyto procesy se rozvíjejí již i v zemědělství? „Tak kombinovaná činnost, komplikace vzájemně závislých procesů nastupuje všude na místo nezávislé činnosti jednotlivců. Avšak kombinovaná činnost znamená organizaci, a je možná organizace bez autority? Předpokládejme, že sociální revoluce svrhla kapitalisty, jejichž autoritě je dnes podrobená výroba a oběh statků. Postavme se plně na stanovisko odpůrců autority a předpokládejme dále, že půda a pracovní nástroje se staly kolektivním vlastnictvím dělníků, kteří jich používají. Zmizí autorita, anebo jen změní formu?“ [Marx-Engels 1966: 335–336].

Engels dále popisuje parní stroj a jeho činnost v konkrétní továrně a ukazuje na jeho příkladě nutnost určité sociální organizace a funkce sociálních skupin. „Všichni tito dělníci — muži, ženy a děti — jsou nuceni začínat a končit práci v hodinu určenou autoritou páry, které není nic po osobní autonomii. A tak se dělníci především musí dohodnout o pracovních hodinách, jakmile jsou tyto hodiny stanoveny, musí se jim podříditi všichni bez výjimky... Žádat odstranění autority ve velkopřemyslu znamená žádat odstranění průmyslu samého, znamená to zničit parní spřádací stroj a vrátit se ke kolovratu“ [Marx-Engels 1966: 335—336].

Po vítězství socialistické revoluce se mění celý obsah řízení: řízení pro kapitalisty je nahrazeno řízením pro proletariát a jeho spojence. Mění se subjekt řízení: pracující prostřednictvím strany (právo kontroly stranickou organizací) a odborů (účast na řízení, výrobní porady) se reálně podílejí na řízení ekonomiky, na řízení socialistických podniků.

Mění se řídicí štáby podniků: na místo kapitalistických manažerů, spjatých s vlastníky, nastupují ředitelé z řad dělnické třídy a ostatních vrstev pracujících. I oni ovšem — v protikladu ke koncepcím anarchizujících kritiků Marxe, jak o nich píše B. Engels ve zmíněné stati, musí autoritativně řídit a každodenně rozhodovat řadu otázek, které mají obvykle větší sociálně ekonomický dosah než otázky řešené dřívějšími manažery. Tito vedoucí hospodářští pracovníci zakládají svou autoritu především na svém spojení s dělnickou třídou a lidem své země, na politickém pověření, na důvěře strany, neboť jsou realizátory hospodářské politiky strany. Jsou současně nositeli „autority“ technologické, neboť zajišťují chod a využití vysoce rozvinuté techniky socialistických podniků. K tomu přistupují i jejich osobní kvality charakterové, organizační, kvalifikační, jimiž působí na úsilí kolektivů, které vedou, a inspirují je k rozvoji aktivity a iniciativy.

Je zřejmé, že na rozdíl od kapitalismu, kde „svou formou je kapitalistické vedení despotické“ [Marx 1954: 357], v socialistické ekonomice je řízení a vedení lidí demokraticko-centralistické: sleduje jednotné cíle socialistického státu a vychází z jediného centra: je uskutečňováno vedoucími hospodářskými pracovníky z lidu a za reálné účasti pracujících.

V socialistické ekonomice se osobní kvality vedoucích hospodářských pracovníků chápou jako významný faktor společenského růstu: organizační schopnosti a vysoká kvalifikace, spojená s politickou cílevědomostí, se každodenně promítají prostřednictvím stylu vedení a řízení do činnosti širokých kolektivů. Proto je příprava vedoucích hospodářských pracovníků chápána jako politikum a stojí ve středu pozornosti státních i stranických orgánů. V sovětských stranických i státních publikacích se zdůrazňuje potřeba pěstovat u vedoucích hospodářských pracovníků leninský styl řízení a vedení. Implikuje: *stranickost, přesnou organizaci, konkrétnost a operativnost, lásku a důvěru k člověku.*

Vypěstování leninského stylu řízení a vedení je procesem zahrnujícím jak získání praktických zkušeností, tak i hluboké a všestranné studium teoretické.

Jedním z prvků leninského stylu řízení a vedení je soudružský vztah k lidem. Je to důležitý předpoklad pro vedení lidí, zejména pro řešení otázek dialektiky kázně a iniciativy. Dialektika pracovní kázně a pracovní iniciativy je ovšem problémem moderní ekonomiky v celém světě. Vzpomeneme-li na Taylora jako „otce vědeckého řízení“, můžeme si již u něho všimnout základních rysů řešení tohoto problému v kapitalistických výrobních vztazích. Východí veličinou zajištění kázně pracovníka byl u Taylora fakt soukromého vlastnictví výrobních

prostředků a technologický režim. V rámci organizace podniku propočítal nejen stroj, ale i člověka, jehož chápal jako moment technologického pohybu. Mistrným promyšlením objektivní sféry práce, harmonogramy a racionalizací výrobních postupů, sladěním pracovníka a stroje dokázal Taylor dosáhnout vysoké efektivnosti práce. Zařadil dělníka do vztahů, v nichž pracovní kázeň byla nezbytností. Jak už víme, tato vysoká pracovní kázeň a efektivnost nepřinášela prospěch dělníkovi, ale soukromému vlastníku. Vznikla tedy otázka, jak za takových podmínek docílit růstu iniciativy, zájmu a vůle člověka vydat ze sebe to nejlepší, jak vzbudit jeho vnitřní zájem o práci a podnik a jak jej motivovat. Toto byla od počátku slabá stránka taylorismu, který v podstatě pracoval jen se mzdou, zvláště úkolovou. Organizátoři kapitalistické výroby se později snažili najít řešení ve větší orientaci na subjekt (metody industrial relations, human relations aj.). Tyto metody mobilizace subjektu přinášely v podnikových rozměrech někdy určité výsledky; v makroekonomice však byly bezmocné.

Leninská analýza dialektiky pracovní kázně a pracovní iniciativy je naopak vědecká, a tedy stále platná. Základní předpokladem pro řešení problémů kázně a iniciativy pracovníků je přirozeně revoluční změna výrobních vztahů, tedy zespolečenštění výrobních prostředků. Tím se otevírá cesta k vytváření kázně nového typu — uvědomělé kázně socialistických pracovníků — i k masovému a opravdovému (nikoli jen dovedně aranžovanému) rozvoji iniciativy.

Je symptomatické, že moderní buržoazní sociologové věnují mnoho empirických výzkumů i teoretických prací právě subjektu, jeho vůli pracovat pro podnik, jeho ztotožnění se s cíli firmy, řešení konfliktů mezi managementem, odbory a pracujícími, inspirujícímu stylu práce vedoucích, vytváření pozitivního sociálního klimatu apod. Je to snaha víc než pochopitelná, velmi chválená i odměňovaná a nepochybně přinášející i celou řadu věcných zjištění a metodických návodů pro vnitropodnikové řízení. Je však nejen kritizována dělníky, ale dostává se stále více do rozporu s objektivním životem. Tak například metody human relations jsou dnes opouštěny i v samém místě jejich zrodu — v Hawthornu. Proč? Je příliš zřejmé, že jen změnami stylu vitropodnikového řízení se nijak neřeší objektivní problémy kapitalistické ekonomiky, například problém zavádění automatizace a rostoucích přebytků zaměstnanců. Takové objektivní pozadí neumožňuje věcný a seriózní sociologický výzkum zaměřený na otázky pozitivního sociálního klimatu v dílně či na styl vedení lidí. V této konfrontaci je zřejmé, jak pravdivé, moderní a zásadní jsou teze leninismu o vztahu ekonomiky a politiky, o nutnosti vytvořit revoluci předpoklady pro zespolečenštění výrobních prostředků, a tedy i podmínky pro vytváření skutečně pozitivního, skutečně inspirujícího sociálního klimatu a demokratického stylu vedení lidí.

Je obdivuhodné, jak Lenin bezprostředně po revoluci již tyto úkoly viděl. Studujeme-li pozorně jeho dílo, vidíme, že řadu problémů, které dnes analyzuje průmyslová sociologie či sociální psychologie, vytyčoval Lenin již v prvních letech po revoluci jako úkoly pro hospodářské vedoucí a odborové organizace.

Jaký styl řízení a vedení vyžadoval? Předně organizační pořádek, evidenci, kontrolu. V anarchické nekáznosti a maloburžoazní neodpovědnosti se plýtvá vším: materiálním i duchovním bohatstvím socialistické společnosti, energií a materiálem i iniciativou lidí.

Lenin, jak víme, toleroval řadu nedostatků u jednotlivců a varoval před malicherností a psychologizováním v kádrové politice. Neodpouštěl však vedoucímu pracovníku nedostatek skromnosti, nepřipouštěl povýšenectví při vedení

lidí. Dobře si totiž uvědomoval, že chování a jednání vedoucího pracovníka **se denně promítá do práce** a života mnoha lidí, že povýšenost odrazuje, že ruší kolektivní soužití, a dokonce odrazuje člověka přicházejícího možná s důležitou novou myšlenkou. Moudrost a laskavost vedoucího pracovníka inspiruje, stmeluje, vytváří ovzduší, v němž se ani lidé s komplexy méněcennosti nebojí vyjádřit — a ti často patřívají k osobnostem nejlhubším.

Pozoruhodný je v tomto smyslu Leninův projev *O úloze a úkolech odborů* [Lenin 1954: 223]. Žádá v něm vedoucí pracovníky, aby vytvářeli podmínky pro družnou spolupráci, zajišťující, že lidé budou spokojeni se svou prací, výslovně ukládá odborové organizaci, aby stimulovala vědomí prospěšnosti, a zároveň se vyslovuje proti nepořádku a nekázní, proti živelnosti a **pro důslednou kontrolu**. Bojuje tedy za systematické a racionální řízení, za skutečně vědecké řízení, které předpokládá a nikoli vylučuje sociální analýzu, studium subjektu, jeho motivace a iniciativy, organizace všech podmínek k efektivní a zároveň uspokojení přinášející práci socialistického člověka.

Leninský styl řízení a vedení lidí není slučitelný s byrokratismem. Lenin výslovně kritizoval styl práce byrokratických vedoucích, kteří nepřispívají k družné spolupráci, ale usilují o pouhé splnění příkazů, kteří považují vysvětlení perspektivy a smyslu pracovního úsilí za ztrátu času a vytváření podmínek pro spokojenost lidí při práci za formu zbytečné přecitlivělosti. V celé řadě projevů kritizoval takové organizátory, kteří místo živé práce s živými pracovníky se omezují na zasílání písemných direktiv a uplatňují jen metody příkazů: „My víme, že bez chyb se řídit nedá. Ale kromě chyb pozorujeme i neobratné uplatňování moci pouze jako moci, když lidé říkají: já mám teď moc, já jsem to nařídil a ty musíš poslouchat.“ [Lenin 1954: 223]. Na jiném místě napsal: „Nejhorším nepřítelem je u nás byrokrat, tj. komunista, jenž sedí na odpovědném (a pak i neodpovědném) místě v sovětském aparátě a požívá všeobecné úcty jako člověk svědomitý. Má obě ruce levé, ale nekrade. Nenaučil se bojovat proti úřednímu šimlu, neumí proti němu bojovat, kryje jej. Tohoto nepřítele se musíme zbavit a za pomoci všech třídne uvědomělých dělníků se mu dostaneme na kobyliku.“ [Lenin 1955: 223]

Lenin vždy považoval neskromnost a povýšenectví za jev, který podlamuje iniciativu pracovníků a je proto nejen individuálně, nýbrž i sociálně negativní. Proto se tolikrát zabýval i povýšenectvím intelektuálů, proto se stejnou energií, s níž zdůrazňoval význam vědy a kvalifikace, perzonifikované specialisty, kritizoval „individualismus intelektuálů“, povýšenecký poměr k mase, elitářské projevy ironie, cynismu a skepse vůči spolupracovníkům a podřízeným. Již v počátcích hnutí ukazoval, že rivalita individualit — vedoucích kroužků — vede až k jejich rozpadání. Také Marx nejednou kritizoval tendenci intelektuála být osobností a být viděn. Tato otázka by přirozeně vyžadovala širší sociologickou a psychologickou analýzu [charakter práce, sociální podmínky doby, konkrétní země atd.], nicméně je zřejmé, že povýšenectví je neslučitelné s leniským stylem řízení a vedením lidí, že ironie, povýšenectví nebo přehlížení bývají zdrojem nikoli pozitivního, nýbrž konfliktního klimatu v kolektivech pracujících, a tedy i faktorem působícím proti rozvoji iniciativy. Lenin sám byl velkým příkladem toho, že skutečně velké osobnosti bývají prosté a bytostně skromné.

Jak je z uvedeného zřejmé, byrokratický styl řízení byl od počátku cizí socialistickým principům řízení a byl také Leninem i stranou odmítán. Přesto buržoazní ideologie celá léta tvrdí, že pro kapitalistické podniky je typický (alespoň v posledních desetiletích) demokratický styl řízení, pro socialistické

podniky naopak prý styl autokratický. Někteří autoři v socialistických zemích v polemice s těmito názory bezděčně přejímají pojmový aparát buržoazní teorie a argumentují pak, že v socialistickém podniku se uplatňuje demokratický styl řízení.

Avšak pojmový aparát buržoazních teoretiků je vypracován v podmínkách buržoazní společnosti a již samy pojmy mají silně apologetickou funkci. V době tradičního kapitalismu reprezentoval styl řízení (a tedy i vykořisťování) lidí v kapitalistických podnicích vztah formy a obsahu. Boj dělnické třídy, technický rozvoj, existence socialistických zemí a řada dalších faktorů vedly během desetiletí k výrazné změně formy — tj. jevově vzato k demokratizaci stylu řízení a vedení kolektivů pracovníků v soudobých kapitalistických podnicích. Tak například odborové organizace mají dnes větší práva a ředitel s nimi nemůže nejednat. Mistr si nemůže dovolit brutální zacházení, riskoval by stávku, která by zastavila dnes již masovou produkci. Metody „human relations“ proto radí oslovování křesními jmény, navazování osobních přátelství mezi mistrem a vlivnými dělníky a podobné metody. Převezmeme-li ovšem pojmy buržoazní společenské vědy a nazveme tento styl jednání mistra s dělníky „demokratickým stylem řízení“, přejímáme tím název pro pouze formální demokracii. Rozhodování o výrobním programu, účast na řízení a výroba pro zájmy pracujících jsou i při tomto „kultivovaném“ stylu vedení lidí pro proletariát stejně nemožné jako kdysi.

Podobně nelze v socialistickém podniku přejít na pojmovou dichotomii „demokratický — autokratický“ styl řízení. Jde totiž reálně o styl vycházející z podmínek ekonomiky založené na demokratickém centralismu. Posilování jednoho či druhého pólu závisí na sociálně ekonomické, především třídní situaci v zemi a ve světě. Ředitel sovětského podniku se například za války nemohl radit s kolektivními orgány v té míře jako dnes, protože by mohlo dojít k prodlení ve vážných rozhodnutích; z toho ovšem naprosto nevyplývá, že se styl řízení podniku změnil v „autokratický“. I v situacích, kdy je nezbytné uplatnit v socialistickém podniku zvlášť silný centralismus, nepřestává být vlastnictví podniku demokratické, celospolečenské.

\* \* \*

Společenské vědy hrají stále významnější úlohu v řízení socialistického podniku. Umožňují hlubší a přesnější pohled na sociální realitu, která má být řízena, zkvalitňují rozhodovací procesy a v neposlední řadě zkvalitňují styl práce vedoucích hospodářských pracovníků. Tak se stává i marxistická sociologie stále významnějším nástrojem řízení socialistické ekonomiky, řízení socialistických podniků a organizací.

## Literatura

- Lenin, V. I.: *Spisy*, sv. 28. Praha, SNPL 1954; sv. 33. Praha, SNPL 1955.  
Marx, K.: *Kapitál, díl I*. Praha, SNPL 1953.  
Marx, K. — Engels, B.: *Spisy*, sv. 18. Praha, SNPL 1966.

## Резюме

**Когоут Я.: Социально-экономическое руководство предприятиями и роль директоров**

В социалистическом обществе руководящим субъектом является рабочий класс, возглавляемый коммунистической партией. В союзе с ним руководящим субъектом является и колхозное крестьянство и интеллигенция. Профессиональный полюс руководящего субъекта в экономике представляют собой руководящие хозяйственные работники. Автор статьи анализирует их общественно-научную квалификацию, которая является одним из звеньев их подготовки к руководящей функции. Так, например, в ЧССР предварительная квалификация директоров предприятий носит главным образом технический характер. Социологические обследования показывают, что они сами осознают определенную односторонность такой подготовки и требуют, например, посредством курсов по повышению квалификации расширения особенно экономических знаний, знаний из области социологии, психологии, и улучшения языковой подготовки.

Следующим важным фактором является стиль руководства. Автор подвергает критическому анализу нынешнее традиционное толкование так называемых трех стилей руководства и разъясняет содержание ленинского стиля руководящей работы.

## Summary

**Kohout J.: Socio-economic Management of the Enterprise and the Role of Its Managers**

In socialist society, the working class headed by the communist party represents the managing subject. Also co-operative farmers and the intelligentsia join the working class in being the managing subject. In economy, the professional pole of the managing subject are economic workers in top positions. The paper analyses their social-scientific qualification as one of the components of their preparation for the managerial function. In Czechoslovakia, for example, the preliminary qualification of enterprise managers is primarily technical. Sociological research has revealed that they themselves are aware of a certain one-sidedness of this preparation and claim to increase their knowledge — e. g. by way of postgradual courses — particularly in the area of economy, sociology, psychology, and to improve their level in languages.

A further important factor is the style of management. The paper subjects the prevailing traditional conception of the so-called three styles of management to critical analysis and expounds on the content of Lenin's style of management.