

sovětské společnosti. Jedním z hlavních úkolů komsomolských organizací ve školách všech typů je bojovat proti povrochním znalostem, proti průměrnosti, učit mladé lidi samostatně doplňovat své vědomosti a aktivně se účastnit tvořivé činnosti v oblasti vědy a techniky, zejména na vyšších typech školy. Péče Komsomolu o ideově politickou, pracovní a mravní výchovu mladého pokolení patří mezi stěžejní úkoly.

S důkladnou znalostí a citlivostí je v další kapitole probírána otázka *formování harmonicky rozvinuté osobnosti*. Autor věnuje zejména pozornost utváření vědeckého marxisticko-leninského světového názoru, vlastenecké, internacionální a vojensko-vlastenecké výchovy, otázce náplně volného času, funkce kultury, tělesné výchovy a významu aktivní účasti mládeže na přednáškové masové politické práci. V souvislosti s utvářením světového názoru zdůrazňuje systémový a komplexní přístup: „Současné podmínky společenského rozvoje vyžadují, aby všechny články ideově politické výchovy mladého člověka, tj. škola, učiliště, střední odborná škola, vysoké školy, komsomolské politické kroužky a semináře, přednášková činnost, všechny formy a prostředky propagandistické práce a masové politické práce tvořily jednotný proces směřující k formování vědeckého světového názoru.“ (s. 46)

V kapitole nazvané *Zdokonalovat organizační práci* je věnována pozornost známému výroku V. I. Lenina, že organizace zesťasateronásobuje síly. Organizační práci se oslabuje subjektivismus, byrokratismus a formalismus. Čím složitější a rozsáhlejší je práce, tím větší význam má činnost komsomolského funkcionáře. „Věcnost je schopnost jasně si naplánovat svou práci, rozložit síly, zajistit úspěšné splnění svěřeného úkolu, vždy vycílit nové, pokrokové a uplatnit je. Věcnost je spojení odvážného cíle a všední reality, iniciativy a kázně s odpovědností, nadšení a obětavosti s přesnou úvahou. Každý komsomolský pracovník se musí vyznačovat dobrým chováním a pozorností k lidem.“ (s. 60) V této kapitole najdou funkcionáři SSM mnoho cenných a podnětných myšlenek o uplatňování forem a metod organizační práce, jejichž volba je závislá na stupni složitosti úkolu a vyspělosti lidí.

Publikace B. Pastuchova se nepochybně stane vyhledávaným zdrojem, z něhož se budou dlouhá léta učit vychovatelé, funkcionářský aktiv, orgány a organizace SSM zejména jak mladé lidi vést, jak zvyšovat efektivnost ideově politického působení, jak podněcovat a rozvíjet zájmy mládeže a jak upevňovat vztahy mladých lidí ke KSČ a hodnotám socialismu.

Jan Procházka — Alexander Fazik

Významný příspěvek k teorii sociálního řízení

M. Markov: *Teorija social'nogo upravlenija*
Moskva, Progress 1975, 446 s. (1)

Socialismus je první společensko-ekonomickou formací, v níž byla odstraněním soukromého vlastnictví výrobních prostředků odstraněna i tržní živelnost a nahrazena uvědomělou společenskou plánovitostí. To zároveň klade vysoké požadavky na rozvoj vědeckých základů řízení, což se v současné době konkretizuje soustřeďováním pozornosti společenskovevědní fronty na otázky komplexního řízení sociálních procesů. Úkol ovládnout tyto procesy a zdokonalit řídicí systémy se stal součástí usnesení posledních sjezdů komunistických a dělnických stran všech zemí socialistického tábora.

Rozvinutý socialismus vyžaduje, aby každá společenská činnost — politická, ekonomická, řídicí a další — vycházela z vědeckého poznání a byla v souladu s marxisticko-leninskou teorií, jakož i s výsledky vědeckotechnické revoluce. Dosavadní výsledky v oblasti teorie a praxe řízení v socialistických zemích dovolují formovat ucelenou marxisticko-leninskou koncepci řízení nejenom výroby, ale celé společnosti. Originální a zajímavý pokus o vypracování základního náčrtu této teorie představuje práce bulharského vědce Marko Markova *Teorie sociálního řízení*.

(1) Doslov K otázce teorie sociálního řízení napsal V. G. Afanasjev.

Kniha zahrnuje neobyčejně široký okruh otázek a spíše než konečné řešení podává nástin problémů, které před teorií a praxí sociálního řízení vyvstávají a jejichž rozpracování je otázkou budoucnosti. To však nesnižuje význam práce, jejíž bezsporná hodnota je v pevném marxisticko-leninském metodologickém stanovisku, v hluboké stranickosti a stále snaze o přesné vědecké řešení problémů. Kritická analýza současného stavu teorie a praxe řízení v Bulharské lidové republice směřuje vždy k pozitivnímu řešení a může být využita i pro naše podmínky.

Obsah pojmu „sociální řízení“ je v knize chápán jako řízení celé společnosti a je ztotožňován s pojmem „řízení sociálních procesů“. (2) V pracích československých teoretiků je pojem „sociální řízení“ dělen na sociální řízení *v širokém slova smyslu* (řízení všech procesů společenské existence) a *v užším slova smyslu* (řízení sociální stránky objektivní reality společenského rozvoje). (3)

Kniha M. Markova je rozdělena do pěti částí: *Teorie sociálního řízení a soudobé poznání*, v níž je definován předmět sociálního řízení a formulovány podmínky, které umožňují formování jeho teorie na základě marxismu-leninismu; *Objekt a subjekt sociálního řízení*, v níž si autor všímá podmínek formování subjektu řízení v současné etapě a otázek velkých, složitých systémů; *Vědeckotechnická revoluce a řízení společnosti*, kde věnuje hlavní pozornost soudobým metodám a především cílově programovému komplexnímu přístupu v sociálním řízení; *Technologie sociálního řízení*, v níž vypracovává abstraktní model řídicího cyklu a podává analýzu procesu řídicího rozhodnutí jako základního aktu řídicí činnosti; a konečně *Řízení společnosti a sociálních organizací*, kde se pokouší o praktickou aplikaci modelu řídicího cyklu v „národním organizačním systému, tj. v řízení jednoho státu. Využívá přitom kybernetického a systémového přístupu.

První dvě části knihy jsou obecně metodologickým oddílem teorie sociálního řízení, jejíž základ tvoří „...marxismus-leninismus v celku, se všemi jeho součástmi...“ (s. 44). Jádrem teorie sociálního řízení je utváření řídicích vztahů specifických v tom, že jejich vznik a existence jsou založeny na „...všeobecnosti funkcí řízení...“ (s. 10).

Druhé dvě části promítají obecně metodologické přístupy do metod a technologie sociálního řízení. Technologie, tzn. škála procedur, které umožňují optimalizovat řízení sociálních procesů, je nedílnou součástí teorie sociálního řízení. Vědecké metody řízení patří k technologii, autor se pokusil nastínit možnosti integrace dílčích metod, jako je modelování, prognózování, cílově programové řízení do efektivní technologie řízení. Jeho přístup by bylo možno dále prohloubit rozpracováním cílově programového komplexního přístupu jako základu metasystému plánování. Technologii v knize definuje jako „vědomosti zvláštního druhu“ (s. 230), které mají úlohu vazebního článku mezi vědou jako teoretickým systémem a sociální praxí, je to konkretizace teorie ve formě vhodné pro praxi. S růstem významu vědy ve všech procesech společenské výroby je pozorována vzrůstající váha technologie, prakticky se projevující stoupajícím podílem prodeje a nákupu licencí i v této oblasti (tj. licence *Know-how*).

Autor ukazuje na principiální nemožnost zformulovat vědeckou, prakticky realizovatelnou teorii řízení v kapitalistické společnosti, což však neubírá na významu dílčích teorií řešících racionalizaci řídicích činností. Některé shodné rysy rozvoje výroby v socialismu i kapitalismu, jako například prohlubující se koncentrace, specializace, zesílené využívání nejnovějších výsledků vědy a techniky a jiné, jakož i stejná technická zařízení v rozhodujících výrobních oblastech umožňují, a dokonce nutí využívat výsledků kapitalistického řízení ve prospěch socialismu. Přitom se jedná o technickou a organizační stránku řízení, hlavní modifikující vlivy vycházejí ze základních rozdílů sociálně ekonomických a politických, které podporují „základní protiklad systémů a cílových funkcí sociálního řízení...“ (s. 68) v kapitalismu a socialismu.

Autor věnuje v knize hodně místa analýze a zkušenostem rozvoje sociálního řízení v Bulharské lidové republice, přičemž vyzvedává rozhodující úlohu Komunistické

(2) Což vyplývá jak z explicitních vyjádření — například „...Pro sociální řízení. tj. pro řízení celé společnosti...“ (s. 324), tak i z kontextu práce.

(3) Blíže viz F. Kutta: *Systém řízení sociálních procesů*. Praha, Svoboda 1976.

strany Bulharska, která dala podnět rozvoji teorie sociálního řízení na plénu ÚV v roce 1968, a zdůrazňuje tento úkol i v dalších stranických usneseních. Hovoří také o roli a významu společenských organizací v řízení socialistické společnosti, jakož i územních řídicích a mocenských orgánů. BKS vytváří pro jejich činnost příznivé podmínky, především dbá na zdokonalování právního řádu, zesiluje garanci svobod osobnosti, rozšiřuje demokratismus řídicích systémů, široce využívá principu výběru a směny řídicích pracovníků atd.

V období rozvinuté socialistické společnosti se zvyrazňuje proces splývání subjektu a objektu řízení, diktatura proletariátu směřuje k všelidovému státu, veškerá opatření tomu musí napomáhat. V komunismu pak plně splyne subjekt a objekt řízení, přičemž ve specifických oblastech společenského života, především ve výrobě — v její technické a technologické složce — bude řídicí práce nadále nutná. Právě v této souvislosti přeměny objektu v subjekt řízení zdůrazňuje M. Markov na mnoha místech význam permanentní spolupráce řídicích pracovníků s řízenými, jakož i vytvoření takových procedur v procesech řízení, které zvyrazňují rozvoj iniciativy a aktivity, účast pracujících na řízení. V Bulharsku má v tomto směru významné místo střídání plánování.

Autor se nemohl vyhnout problematice řídicího pracovníka, jeho místa a významu v socialistické společnosti, neboť to je osobnost vybavená právem rozhodovat, usměrňovat a kontrolovat práci větších kolektivů lidí. Vedle bezprostředně řídicích funkcí se někdy zapomíná na jeho politicko-výchovnou funkci: musí být vychovatelem pracovního kolektivu a působit na formování ideových, mravních a hodnotových orientací pracovníků (s. 141). Poučné jsou názory na rozmísťování a zdokonalování úrovně řídicích pracovníků. Plénum ÚV BKS v roce 1972 postavilo úkol pěstovat u vedoucích pracovníků odborné a politické vlastnosti a současně je konkretizovalo jako oddanost třídě a straně, hluboké pochopení stranické a vládní politiky a aktivní působení při její realizaci v životě, tvůrčí vztah ke konkrétní politice rozpracované stranou a její realizace na řízeném úseku, vysoké morální vlastnosti a všestranná příkladnost. Odborné pak zahrnují: umění vést a pracovat s kolektivem, nezbytnou kvalifikaci odpovídající současným výsledkům vědy a techniky, dobrou znalost výroby a její dovedné řízení, využívání soudobých metod a prostředků vypracování rozhodnutí, jeho realizace a kontroly plnění. Autor zdůrazňuje nezemědělnost kterékoli z uvedených vlastností, jen úplný jejich soubor je možno považovat za „kodex, k němuž se musí vedoucí přibližovat“ (s. 152–153). Teorie má za úkol vypracovat kritéria hodnocení vedoucích kádrů z hlediska potřeb a požadavků socialismu bez ohledu na skutečnost, že část vedoucích kádrů jim zatím neodpovídá.

Autor hovoří o socialistické společnosti jako o velkém sociálním systému s velkými subsystémy (sféry společenského života, odvětví výroby, hospodářské jednotky, organizace atd.). Za specifický znak sociálních systémů správně považuje jejich lidskou povahu a podstatu. Člověk a lidské kolektivy jsou hlavními komponentami sociálního systému, objektem a subjektem řízení. Socialistická společnost jako velký systém se podle M. Markova liší od předcházejících formací užší organizovaností, jednotou zájmů společnosti, skupin a jednotlivců, řízením na vědeckém základě (s. 99–100). Za hlavní znak socialistické společnosti jako systému je považován vysoký stupeň integrace, celostnosti. Autor jej spatřuje ve vysokém stupni organizovanosti, což považuje za projev vzrůstající role subjektivního faktoru v socialismu.

K tomu je nutno dodat a zdůraznit, že hlavním integrujícím faktorem, který vytváří celostní, vnitřně neantagonistický celek a základní podmínky pro to, aby společnost fungovala jako jediný celek, je *společenské vlastnictví výrobních prostředků*. To je ekonomický základ socialismu, který sjednocuje použití a osvobozuje „sílu práce...“(4) a zabezpečuje jednotu základních zájmů společnosti, sociálních skupin i osobnosti, vytváří prvky vědeckosti a plánovitosti řízení, o nichž autor píše.

Kategorie systému je v knize zdůrazňována z pozice její „konstrukční“ využitelnosti s důrazem na rozpracování metodologických otázek konstruování a zdokonalování organizačních systémů (s. 101–105) — vytváření metasystémů. Dochází se k nezbytnosti vytvářet jasné koncepce cílů, mít k dispozici dobře připravené specialisty pro konstruování systémů řízení, jakož i oddělení činnosti spojené s projekci

(4) V. I. Lenin: *Spisy*, sv. 29. Praha, SNPL 1955, s. 106–108.

a zdokonalováním organizačních systémů od práce odpovídajících řídicích orgánů (s. 102–103). Autor vyjmenovává všechny výhody, které uvedený postup poskytuje, včetně momentů psychologických. Metodologický význam má členění subjektu řízení na subjekt-osobnost a subjekt-instituce (s. 113 a další).

Doporučované prohlubování dělby práce má, kromě autorem uvedených výrazných kladů, také některé negativní důsledky, jako například vznik resortismu, motivačně komunikační vzdálení obou skupin, vytvoření rozdílných motivačních struktur u „konstruktérů“ a pracovníků dosavadních řídicích prvků apod., vesměs obdobné jako v procesu každé inovace.⁽⁵⁾ Charakter sociálních systémů vede k nezbytnosti zahajovat každou přípravu změny analýzou reálného sociálního objektu a definicí jeho systémových vlastností.

Využívání soudobých vědeckých metod a technických prostředků v řízení je v knize přikládán stále rostoucí význam. Nejde však o jejich absolutizaci, celou knihou protupuje zásadní myšlenka, že řízení je činností tvůrčí a člověk vždy byl, je a bude hlavním objektem a subjektem řízení. „Specifické lidské metody hodnocení a rozhodování si ponechávají svůj význam stále, budou však obohaceny a zesíleny díky možnostem, které odhaluje elektronická výpočetní technika. Syntéza lidských schopností a v počítačích materializovaných potencií lidského intelektu – to je základ, na němž se bude řízení rozvíjet a měnit kvantitativně i kvalitativně“ (s. 174–175). Autor přesvědčivě ukazuje, že použití vědeckých metod a technických prostředků v sociálním řízení, neboli v řízení společnosti, je efektivní jen za předpokladu všestranného využívání dialekticko-materialistické metodologie a vědeckého potenciálu veškerého sociálního poznání.

Ze soudobých vědeckých metod a prostředků se autor zmiňuje o modelování, prognózování, operačním výzkumu, sociální analýze, výpočetní technice, automatizovaných informačních a řídicích systémech, cílově programovém a systémovém přístupu. Nejvíce pozornosti věnuje cílově programovému řízení jako koncepci řízení, která zkoumá a hodnotí každou činnost z hlediska dosahování konečných cílů. Cílově programový přístup zahrnuje tři základní procedury: určení cílů a jejich uspořádání do hierarchické struktury (stromu cílů); vypracování komplexních programů rozvoje organizačně vymezených komplexů nebo vzájemně vázaných druhů sociální činnosti; formování specifických organizačních struktur, které by zahrnovaly stálé i dočasné orgány (s. 189).

Markov poněkud opomíjí některé procedury významné z hlediska konkrétní realizace úkolů, jako jsou: rozdělení sil a prostředků pro splnění zadaných cílů; opětné přezkoumání cílů v závislosti na prostředcích a jejich případná restrukturační, organizační splnění úkolů vedoucích k realizaci cílů příslušnými institucemi, sledování výsledků činnosti, hodnocení míry dosažení cíle. Z praxe rozvoje socialismu v Československu je známo, že největší slabinu představuje realizace usnesení.

V knize je správně odmítán názor buržoazních teoretiků, že cílově programový princip je vynálezem amerického managementu. Je všeobecně známo, že o významu cíle v uvědomělé činnosti člověka se hovořilo podstatně dříve. Cílově programový princip byl uplatňován při realizaci velkých amerických projektů, jakými byly atomová puma APOLLO a další. Tyto projekty však jsou ve srovnání s řízením všech prvků společenské existence velkého státu velmi jednoduché. Marxismus-leninismus odhalením zákonitostí společenského rozvoje umožnil aktivní zásahy do společenského organismu a procesů, umožnil vytyčovat určité a vědecky zdůvodněné cíle a organizovat jejich realizaci.

Cílově programový přístup je v práci charakterizován jako technologie řízení velkých sociálních a ekonomických systémů i vědeckovýzkumných úkolů (s. 195). Autor promítá koncepci cílově programového řízení až do vytvoření jediné cílově programové organizace řízení (s. 218). Za optimální variantu považuje rozčlenění celé ekonomiky na komplexy (s. 210–211). Cílově programový přístup k řízení však poněkud absolutizuje, v teorii ani v praxi výstavby socialismu v ostatních zemích (mimo BLR) není takový postup jednoznačně přijímán. Řada teoretiků je toho názoru, že v současné etapě je základem řízení svodné národohospodářské, odvětvové a teri-

(5) Blíže viz F. Kutta – M. Soukup: *Řízení v období vědeckotechnické revoluce*. Praha, Svoboda 1973.

toriální plánovitě řízení.(6) Myšlenky autora o rozčlenění ekonomiky na komplexy je nutno chápat jako teoretickou hypotézu, která vyžaduje další zkoumání a hodnocení. Je možné, že jako optimální se projeví spojení odvětvově funkční a programově cílové organizace řízení. Systém centralizovaného plánovitě řízení je v socialistických státech zaveden, v současné době spočívá hlavní úkol v jeho zdokonalování, prohlubování vazeb svodného územního plánování s plánováním a řízením odvětvovým. Dále pak v prohlubování vlivu kritéria společenské užitečnosti v hodnocení výsledků odvětví, resortů a podniků, což může uvolnit cestu intenzivním faktorům rozvoje.(7)

Autor správně vidí, že plné využití cílově programového principu řízení vyžaduje vytvoření nového mechanismu řízení. Není však správné uvádět tuto skutečnost jako nějaký diktát nové metody, je nutné ji zařadit do širších souvislostí jako zákonitost rozvoje řídicích a plánovacích mechanismů ve směru ke „zrání“ řídicího systému. Nový cílově programový a komplexní mechanismus řízení musí být sociální v tom smyslu, že bude analyzovat a předpisovat řídicí technologie pro ovlivňování celého souhrnu společenských vztahů. Formování takového mechanismu je diktováno, jak správně uvádí, dvěma závažnými a pro socialismus charakteristickými skutečnostmi. Za prvé, nejde o výrobu pro výrobu, o výrobu pro dosažení maximálních zisků, ale o výrobu pro uspokojování určitých sociálních potřeb – to je cílová funkce ekonomiky v socialismu. Mechanismus řízení musí tudíž obsáhnout sociální procesy v jejich totalitě, podřídit jejich rozvoj vyššímu cíli.

Za druhé, rozvojem ekonomiky není možno dosáhnout sociálního efektu, nebude-li současně přeměněno také řízení sociálních procesů... cílově programový a komplexní přístup je možné po modifikaci využít i v řízení neekonomických oblastí – vzdělání, vědy, kultury, výchovy aj. To právě vyžaduje dobudovat mechanismus řízení, určení technologie řízení podmínit veškerým souhrnem společenských vztahů (s. 219).

Nabízí se rozvedení myšlenky autora v tom směru, že cílově programové plánování a řízení je formou realizace metasystému plánování a řízení, který umožní včas odhalovat rozpory mezi zájmy jednotlivých institucí a cíli společnosti jako celku a ukazovat na způsoby a možnosti jejich řešení tak, aby prospěch jednotlivce byl současně prospěchem všech a naopak.

Pro praxi řízení jsou velmi zajímavé myšlenky autora o technologii sociálního řízení, zvláště pak o řídicím cyklu a o rozhodování. Technologii řízení chápe autor analogicky jako v technice, tj. jako proces reglementace a popisu operací v řízení, které mají povinný a neměnný charakter (s. 230). Technologie je vědění zvláštního druhu; hraje roli prostředníka mezi vědou jako teoretickým systémem a sociální praxí. Dává možnost rozložit složité problémy v jednodušší, jednoznačně je realizovat a tak dosáhnout vysoké efektivnosti řízení. Je zřejmé, že technologie řízení je součástí vědecké organizace práce v oblasti řídicí činnosti.

Za základní systém technologie řízení považuje autor cyklus řízení a definuje jej jako postupná stadia, na nichž řídicí subjekt realizuje určité operace.

1. *cílové stadium*: poznávání problému, uvědomění si nezbytnosti řešení, formulace cíle,
2. *popisné studium*: sběr a zpracování informace nezbytné pro přijetí rozhodnutí (pro řešení),
3. *perspektivní stadium*: transformace popisné informace v předpisující, povelovou – vypracování a přijetí řídicího rozhodnutí (řešení),
4. *realizační stadium*: organizace splnění rozhodnutí, splnění rozhodnutí,
5. *retrospektivní stadium*: zobecnění a analýza výsledků splnění rozhodnutí, výpočet „koeficientu užitku“.

(6) Viz např. *Programno-celevoj podchod v upravlenii: „teorija i praktika“*. Moskva, Progress 1975.

(7) V Československu je v této oblasti také dosti nedostatků, často se jimi zabývá stranický tisk, například úvodník *Zdokonalovat řízení*, Rudé právo, 3. 8. 1979, a jiné.

Z uvedeného cyklu vyplývá i algoritmus řízení: definice cíle – analýza a zpracování informace – vypracování modelu – prognózování – vypracování koncepce – prověrka koncepce – zdokonalení koncepce – vypracování rozhodnutí (řešení) – programování prací ke splnění rozhodnutí – kontrola splnění rozhodnutí (s. 253–254).

Schéma je v zásadě správné, není však úplné. Vypadlo z něho velmi důležité stadium, a to realizace, činnost při plnění rozhodnutí. Toto stadium nelze nahradit plánováním a programováním pro splnění rozhodnutí. Praxe má dosti příkladů ukazujících, jaký je rozdíl mezi plánem a skutečností. Autor je si zřejmě této skutečnosti dobře vědom, sám uvádí, že o rozhodnutích se soudí ne podle myšlenek do nich vložených, ale podle reálných výsledků (s. 299). Schéma také příliš preferuje informační procesy a opomíjí procesy organizační.

Podobně by bylo vhodné vzít v úvahu operativní řízení regulující proces plnění rozhodnutí, ve schématu by mělo místo mezi organizací splnění rozhodnutí a retrospektivní informací.

Významné místo v řídicí činnosti mají rozhodovací procesy, tvorba rozhodnutí a řešení problémových situací, autor jim v knize věnuje dostatečnou pozornost. Z hlediska nastíněného modelu řídicího cyklu a z hlediska informačně logického jde o procesy transformace úvodní „popisné“ informace v informaci řídicí – v řídicí pokyny. Autor má pravdu v tom, že vypracování marxisticko-leninské teorie řešení řídicích úloh je objektivním požadavkem, který teprve čeká na splnění (s. 258). Řešení (rozhodnutí) exponuje jako sociální akt, v němž je rozhodující akt a proces *výběru*, bez výběru alternativ nelze hovořit o kvalitním rozhodnutí, výběr je nejpodstatnější komponentou řešení, teprve výběr dovolí optimalizovat. Metody modelování, prognózy a jejich realizace jsou dávány do přímé souvislosti s procesem rozhodnutí. Přestože se Markov v této souvislosti zmiňuje o motivačním charakteru rozhodnutí, je nutno říci, že problematiku motivace činnosti a motivace k realizaci rozhodnutí poněkud opomíjí.

Rozhodnutí jako sociální akt vyjadřuje vůli a záměry, zájmy a požadavky určité sociální organizace i celé společnosti. Autor uvádí v podstatě správný model procesu rozhodnutí, model analýza – výběr je však příliš obecný. Z hlediska řídicí praxe jsou v rozhodovacím procesu významné uzlové body, jako *ukončení výběru*, v němž je konfrontováno časové a věcné optimalizační hledisko výběru (rozhodnutí, které nepřijde v pravý čas, je špatné, třeba by bylo logicky a věcně optimální). Dalším bodem je proces *vypracování řídicí informace*. Přesný, dostatečně obsažný a srozumitelný pokyn (směrnice apod.) je první podmínkou úspěšné realizace rozhodnutí. Mnohé opakující se nedostatky plynou z toho, že po zjištění nesprávnosti není vydán potřebný pokyn k jejich odstranění. Řídicí činnost se potom mění v nezávazné, ale drahé mluvení.

Výběr jako podstatná složka rozhodnutí je podmíněn vypracováním alternativ a souboru kritérií pro jejich hodnocení. Autor správně rozkládá hodnocení alternativ na soubor otázek, jaký bude stav problému po řešení podle každé varianty, kolik bude třeba času a prostředků, jaké těžkosti a jak je bude nutno překonat při realizaci jednotlivých variant, jak se odrazí každá varianta v sociálním organismu jako celku (s. 266). Jako zásadní kritérium výběru pak uvádí: „S minimálními náklady – maximální efekt“ (s. 267). V obecné formě je uvedené kritérium naprosto správné, málokdy si však uvědomujeme, že je příliš obecné, že je to taková „věčná pravda“, která pro praktické využití vyžaduje velmi mnoho zprostředkování. Obvykle dáváme kritériu ekonomický obsah (k tomu přímo svádí) a tím je omezujeme. V praxi se řídicí rozhodnutí formují také pod vlivem jiných kritérií, jako například času, sociálních přeměn apod., což se neobejde bez určitých nákladů.

V sociálním systému hraje – v důsledku jeho specifiky – řídicí rozhodnutí zvláštní roli. Jednou vydané rozhodnutí v zásadě iniciuje „nevratný“ proces, neboť každé další rozhodnutí (tedy třeba i v mezním případě odvolání prvního rozhodnutí) musí vycházet z analýzy podmínek předcházejícího rozhodnutí, z analýzy stavu po tomto rozhodnutí. Rozhodnutí tedy bere v úvahu cíl, cesty dosažení, prostředky a nakonec dává odpověď na otázky *s čím, kdy, kdo, jak, proč* (s. 271). V uvedeném schématu je účelné poněkud posunout prvek *proč*, a sice na první místo. Nezodpovíme-li totiž při analýze problémové situace, proč by měla být řešena, ostatní pozbývají smyslu. Autorovy pokusy o klasifikaci rozhodnutí (s. 277–279) jsou poněkud samoučelné.

M. Markov si všímá také využití organizační a výpočetní techniky, jakož i automatizovaných systémů řízení v řízení sociálních procesů. Techniku chápe jako nástroj umožňující uchování velkých masivů informací o sociální realitě v aktuálním a po-

hotovém stavu a zároveň jako prostředek umožňující realizovat efektivní technologie řízení sociálních procesů. Vyslovuje hypotézu o snižování počtu řídicího aparátu v důsledku zavádění techniky. V našich podmínkách se uvedená hypotéza nepotvrzuje, úspory jsou většinou relativní. Ukazuje se potřeba konfrontovat uvedené jevy se zákonitostmi změn v sociální struktuře společnosti a s funkcemi profesionálních a neprofesionálních řídicích aparátů.

V poslední části knihy autor spojuje teoretické vývody se zkušenostmi z řízení v BLR. Pro výstavbu a fungování řídicích systémů za socialismu má velký význam analýza říditelnosti různých sociálních jevů. Další rozvoj systémů řízení je podmínován typologickou charakteristikou procesů a jevů podle znaku říditelnosti a na tomto základě se stanoví principy a metody působení na různé skupiny jevů (s. 320). „Stupeň říditelnosti daného jevu je tím vyšší a bezprostřednější, čím je jev blíže k materiálně technickým základům společenského života. V horních úrovních sociální reality silněji vystupují a silněji působí vlastnosti, přednosti, zájmy a postoje jednotlivé osobnosti“ (s. 321). Na druhé straně všechny materiálně hmotné komponenty společenského života mají vždy sociální stránku, jsou součástí určitých společenských vztahů.

Praxe řízení v BLR má velmi komplexní přístup k sociální informaci, předpokládá se, že sociální informace musí informovat o stavu „vnějšího prostředí“, o trendech, směrech a výsledcích vědy a techniky ve světě, o možnostech plodné spolupráce ekonomické, politické a kulturní. Určující částí činnosti v tomto směru musí být sběr informací o procesech, probíhajících v SSSR a ostatních členských státech RVHP (s. 328). Jde o skutečně komplexní přístup, který se i v ČSSR začíná prosazovat, zatím na úrovni některých ministerstev. V knize není stroze vymezena řídicí úroveň, pro niž je teorie sociálního řízení určena, někde autor přechází z nejvyšší na nejnižší úroveň, což působí poněkud rušivě. Základní řídicí úrovně mají svá nezanedbatelná specifika. V SSSR a v ČSSR se rozpracovává v souladu s užším a širším pojetím řízení sociálních procesů teorie řízení sociálního rozvoje pracovních kolektivů, (8) která může tvořit účelný doplněk teorie rozvedené v recenzované práci.

V ČSSR v současné době vyzvedává strana do popředí otázku efektivnosti a kvality. To platí nejenom pro výrobu, ale také pro řízení. Kvalitní řídicí činnost je nemyslitelná, není-li věnována pozornost obsahovým stránkám řídicích procesů, řízení je tvůrčím procesem, který není možno formalizovat bez zbytku. Schémata a vzorce mohou být pouze pomůckou pro řídicí činnost, bez obsahového zvládnutí problematiky nejsou nic platné. Není tajemstvím, že mnohá „chytrá“ logická a matematická schémata, mnohé Automatizované systémy řízení nedávají původně předpokládaný výsledek, pracují autonomně, někdy nejsou využívány vůbec. Chybí dostatečně hluboké a přesné objasnění obsahových stránek řízení, rozpracování metodologických otázek projekce, vytváření a exploatace dílčích (místních) ASŘ.

Pravdu má M. Markov, když říká, že je nutno projít ještě dlouhou a obtížnou cestu, než bude dosaženo vrcholu vědeckého řízení společnosti ve jménu člověka, ve jménu komunismu. Jeho práce je významným krokem ve směru kvalitativního, obsahového zkoumání procesů sociálního řízení v socialistické společnosti.

Vladimír Pernica

(8) Kolektivní práce sovětských a československých vědců: *Sociální aspekty řízení pracovních kolektivů*. Moskva, Profizdat 1978; Praha, Práce 1979.