Manažerská odysea

Teorie řízení v Československu v padesátých až osmdesátých letech 20. století

Vítězslav Sommer

V prosinci 1920 přednesl Vladimir Iljič Lenin na osmém všeruském sjezdu sovětů „Zprávu o činnosti rady lidových komisařů“, v níž prohlásil: „*Komunismus – toť sovětská moc plus elektrifikace celé země.*“¹ Předák ruských bolševiků tak představil první významný plánovací projekt sovětského státu. Komunistická budoucnost byla podle jeho vize zcela závislá na plánovitě řízeném rozvoji hospodářství a průmyslové výroby. V Leninových očích se porevoluční Rusko stále nacházelo v „temnotě“ zao-
stalosti, bídy a útisku. Elektrické světlo bylo symbolem budoucnosti a prostředkem ekonomického a sociálního pokroku daleko za hranice kapitalismu. Elektrifikace měla vytvořit základní technickoorganizační strukturu socialistické modernizace, v níž každá nově vybudovaná elektrárna měla sloužit také k „elektrickému vzdělávání mas“. Lenin požadoval, aby se „každá továrna a elektrárna změnila v ohnisko osvěty“, z něhož se země vydá na cestu ze tmy vstříc světlu.² Představa, že politický řád je propojený s určitým způsobem výroby, přitom nebyla sovětským specifikem. Průmyslový podnik se stal metaforou moderní společnosti, prostorem, v němž se setkává dělnická třída s manažery a technickou inteligencí a kde dochází

1 VIII. všeruský sjezd sovětů, 22.–29. prosince 1920: Zpráva o činnosti rady lidových komisařů 22. prosince. In: LENIN, Vladimir Iljič: *Spisy*, sv. 31. Praha, Státní nakladatelství politické literatury 1955, s. 487–519, zde s. 517. Zvýrazněno podle originálu.

2 Tamtéž, s. 518 n.

k plnému využití moderních technologií a vědecké organizace práce.³ Byl rovněž místem politické a kulturní socializace, která vede k vyjádření solidarity i k nevyhnutelným konfliktům. Průmysl, tovární výrobu, dělnickou třídu, plánování, vědeckou organizaci práce a manažerství lze bez váhání zařadit mezi základní stavební kameny modernity.

Státní socialismus si k průmyslu a továrnímu prostředí vybudoval obzvlášť vřelý vztah. Komunističtí vůdcové až do osmdesátých let dvacátého století považovali růst průmyslové výroby za základní zdroj prosperity a páteř socialistického hospodářství.⁴ Existenční závislost socialismu na průmyslové výrobě byla také důvodem, proč se politici a experti s takovým zaujetím věnovali problému organizace práce. Ačkoliv se existence managementu obvykle spojuje s kapitalismem a rozvoj manažerství lze právem považovat za jeden z hlavních rysů proměny kapitalistické ekonomiky ve dvacátém století, státní socialismus vytvořil vlastní diskurz o hospodářském řízení a neméně prostoru věnoval rozvíjení organizační praxe, například budováním institucí centrálního plánování.⁵ Článek se proto snaží upozornit na dnes takřka zapomenutý, ale ve své době politicky významný fenomén socialistické manažerské vědy.⁶ V Československu došlo k jejímu prudkému rozvoji v šedesátých letech, kdy se stala součástí ekonomické reformy. Nebyla však jasně definovaným vědním oborem. Čerpala z poznatků ekonomie, sociologie či psychologie a zkoumala organizaci práce, ekonomické plánování, rozhodování vedoucích pracovníků nebo vytváření pracovního prostředí. Přestože nástup „konsolidačního“ režimu po roce 1968 ukončil snahy o zavedení tržního socialismu a decentralizaci hospodářství, teorie řízení se rozvíjela s nezmenšenou intenzitou. Po roce 1968 studovala zavádění pokročilých metod podnikového řízení v ekonomickém a politickém prostředí, které se opíralo o centrální plánování a vedoucí úlohu komunistické strany a současně zdůrazňovalo význam průmyslových podniků pro sociální politiku státu.

Předkládaná studie zkoumá obnovu manažerské vědy po roce 1956 a její činnost v rámci reformní politiky šedesátých let, druhá část pak sleduje proměny teorie řízení po roce 1968. Zaměřuje se na zavádění sociálního plánování a jeho vztah k podnikovému řízení. Teorie řízení je zde představena jako expertní činnost, která ovlivňovala dobové představy o organizaci hospodářského života, od vytváření složitých systémů plánování a řízení po snahu ustavit profesi socialistického manažera.

3 Srv. LUKS, Timo: *Der Betrieb als Ort der Moderne: Zur Geschichte von Industriearbeit, Ordnungsdenken und Social Engineering im 20. Jahrhundert*. Bielefeld, Transcript 2010.

4 Viz KOTKIN, Stephen: *Modern Times: The Soviet Union and Interwar Conjuncture*. In: *Kritika: Explorations in Russian and Eurasian History*, roč. 2, č. 1 (2001), s. 111–164.

5 Klasický výklad nástupu manažerského řízení na přelomu 19. a 20. století viz CHANDLER, Alfred D.: *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge (Massachusetts) – London, The Belknap Press of Harvard University Press 1977.

6 Angličtina používá termíny *scientific management* a *management studies*. V češtině jsem zvolil termín „vědecké řízení“, který označuje starší meziválečnou tradici vycházející z taylorismu, dále „teorie řízení“ (termín užívaný v socialistickém Československu) a „manažerská věda“. Použití slova „věda“ reflektuje ambice historických aktérů zkoumat problém podnikového řízení na vědeckých základech či přímo budovat zkoumání řízení jako vědní obor.

Záměrem článku je popsat šíři této expertní činnosti a současně analyzovat její politické funkce v různých etapách vývoje státního socialismu.

Manažerská věda jako předmět historiografického zkoumání

Oborová neukotvenost manažerské vědy se odrážela v její pragmatické a eklektické interdisciplinaritě. Hlavním cílem teorie řízení bylo přispět k řešení aktuálních problémů v oblasti ekonomického řízení. Charakter těchto problémů, definovaných nejen bezprostřední hospodářskou realitou, ale také politickými výklady této reality, určoval výběr oborové perspektivy, například psychologické, sociologické či ekonomické, a také sám předmět bádání. Smyslem existence teorie řízení bylo vytváření organizačních nástrojů použitelných na různých úrovních socialistické hospodářské hierarchie, od výběru zaměstnanců po navrhování složitých schémat řízení průmyslových podniků. Manažerská věda naplňovala definici expertízy jako odborné činnosti, jejíž předmět zkoumání určují „potřeby praxe“. Překračovala obvyklé hranice vědních oborů a pohybovala se na rozhraní mezi akademickou vědou, praktickou aplikací vědění a vzdělávacím či propagačním působením.

Soudobá sociologie zkoumá expertízu jako odbornou intervenci do politiky či hospodářství, která pragmaticky využívá dostupné metody, argumentační postupy a komunikační kanály s cílem prosadit určité řešení zkoumaného problému.⁷ Experti obvykle reflektují nejen analytické možnosti společenskovědních oborů, ale také „stranické“ pozice vycházející z osobního politického přesvědčení expertů či z potřeb zadavatele, kterým může být stát, politické strany či další zájmové skupiny jako odbory, svazy zaměstnavatelů či neziskové organizace. Teorie řízení byla přesně takovou expertní činností, byť fungovala ve zvláštních podmínkách státního socialismu. Byla vždy úzce propojená s aktuální hospodářskou politikou a snažila se reagovat na její požadavky. Historii teorie řízení proto nelze psát výhradně z pozic dějin vědy nebo intelektuálních dějin. Výzkum by se omezil na příspěvek rozšiřující poznání dějin tradičních vědních oborů, zejména jejich okrajů a pozapomenutých vývojových linií. Jako vhodnější badatelská perspektiva se nabízí sociálně-politické dějiny expertízy, které rekonstruují pole manažerské vědy zasahující do různých vědních oborů a současně zkoumají její místo v politických a ekonomických strategiích státního socialismu.

Rozvoj manažerské vědy v Československu se projevoval především rozsáhlou publikační aktivitou. Texty autorů z okruhu teorie řízení odrážely dobové představy o racionální organizaci a ekonomické efektivitě na různých úrovních hospodářského života a vycházely částečně z odborného pozorování praxe, například

7 Viz EYAL, Gil – BUCHHOLZ, Larissa: From the Sociology of Intellectuals to the Sociology of Interventions. In: *Annual Review of Sociology*, č. 36. Palo Alto (California), Annual Reviews 2010, s. 117–137. Aplikace této perspektivy ve výzkumu konkrétních expertních projektů nebo jejich institucionálního zázemí viz STAMPNITZKY, Lisa: *Disciplining Terror: How Experts Invented "Terrorism"*. Cambridge, Cambridge University Press 2013; MEDVETZ, Thomas: *Think Tanks in America*. Chicago, The University of Chicago Press 2012.

prostřednictvím sociologických výzkumů, nebo z každodenních zkušeností s provozem podniků. Kromě poučeného pohledu na fungování centrálně řízeného hospodářství však manažerská literatura umožňuje také poznat ideologické a kulturní předpoklady daného politického a ekonomického uspořádání. Jak úspěšně ukázali Luc Boltanski a Eve Chiapellová, manažerskou literaturu je možné číst nikoliv jako popis reality, nýbrž jako formulace normativních konceptů organizace a rozhodování.⁸ Charakter těchto textů je „preskriptivní“, často se opírají o morálně založenou argumentaci a jsou „jedním z hlavních nástrojů pro šíření a popularizaci normativních modelů ve světě podniku“.⁹ Vzhledem k ústřednímu významu průmyslové výroby pro fungování moderních společností lze psaní o managementu využít jako zdroj obecnějšího poznání o hospodářském řádu, organizaci výroby a ekonomické racionalitě. V tomto případě se manažerská literatura snaží popisovat, jak má vypadat ideální organizace a rozhodování a jakými cestami lze kýženého stavu dosáhnout.

Přestože Boltanski a Chiapellová charakterizují manažerskou vědu jako obor typický pro kapitalismus a kapitalistické myšlení o ekonomice a práci, studium československé teorie řízení ukazuje, že tento typ pramene je možné využít při zkoumání organizační a ekonomické racionality státního socialismu. Československá manažerská věda hledala cesty k dosažení efektivní organizace výroby, zabývala se vzdělávací a konzultační činností a snažila se pozvednout organizační kulturu v hospodářství. Vzdělávání manažerů se zaměřovalo nejen na zvýšení odborných kompetencí, ale také na kultivaci jejich každodenních pracovních návyků a životního stylu. Manažerská věda však měla také kritický potenciál. Častým námětem výzkumů byly problémy v oblasti efektivnosti výroby nebo, řečeno dnešní terminologií, „lidských zdrojů“. Vzhledem k profesně velmi úzce vymezené cílové skupině, na niž se tato literatura obracela, a orientaci na praktické využití poskytovala teorie řízení zasvěcený obraz těžkostí, s nimiž se českoslovenští manažeři v často neutěšených poměrech centrálně plánovaného hospodářství potýkali.

Ve jménu decentralizace: obnovení výzkumu řízení v poststalinském Československu

Přes řadu místních zvláštností probíhala obnova manažerské vědy v Československu ve druhé polovině padesátých let podobně jako v Sovětském svazu. Jak naznačil Leninův výrok v úvodu článku, představitelé prvního socialistického státu projevovali zájem o organizační postupy známé především ze Spojených států amerických. V průběhu dvacátých let se však rozhořel dlouholetý spor o vztah mezi vědeckým řízením a socialismem, který souvisel s otázkou rozhodovacích pravomocí ve znárodněném hospodářství a také s mocenským bojem, jenž zmítal sovětským státem. Otázky jako byrokratizace režimu, vznik racionalizačního hnutí, role dělnických

8 BOLTANSKI, Luc – CHIAPELLO, Eve: *The New Spirit of Capitalism*. London, Verso 2007, s. 57–62.

9 *Tamtéž*, s. 58.

samospráv, rozsah pravomocí podnikových ředitelů nebo míra přejímání kapitalistických metod řízení patřily mezi ústřední sporné body sovětských debat. Přestože mělo vědecké řízení řadu odpůrců a jeho zavádění v podnicích naráželo na značný odpor, Mark Beissinger ve své práci o dějinách sovětské manažerské vědy uvádí, že Sovětský svaz měl ve druhé polovině dvacátých let třetí největší základnu výzkumu vědeckého řízení po Spojených státech a Německu.¹⁰

Situace se výrazně změnila v éře stalinismu, kdy manažerskou vědu takřka zlikvidoval útok na byrokracii a takzvané buržoazní specialisty. Stalinové pojetí řízení zdůrazňovalo ideologické kampaně a masivní mobilizaci pracovních sil za účelem rychlého dosažení co největšího objemu výroby. Obnovení manažerské vědy, k němuž došlo po Stalinově smrti, však nebylo návratem k vědeckému řízení dvacátých let. Klíčovou roli zde sehrála kybernetika, v době stalinismu zavrhaná „buržoazní věda“, která byla postupně rehabilitována jako nejvhodnější prostředek reformy sovětského hospodářství. Kybernetika poskytla nejen novou perspektivu, jak nahlížet na otázku řízení, ale také nový jazyk, jak o této problematice hovořit. Sovětští autoři zdůrazňovali význam „optimálního plánování a kontroly“ jako ústřední motiv poststalinových reforem.¹¹ Reformní představy ovládla vize pružně fungujícího systému, jenž díky pokročilé výpočetní technice dokáže rychle zpracovat obrovské množství informací obíhající v nepřehledných strukturách centrálně plánované ekonomiky. Kybernetická simulace trhu měla vytvořit podklady pro rozhodování vedoucí k vyšší hospodářské efektivitě.¹² Důraz na decentralizaci a na možnost sebeřízení jednotlivých složek systému ještě více podtrhl reformní náboj kybernetického přístupu.¹³

Československo se v polovině padesátých let také nevrátilo k meziválečné tradici vědeckého řízení, která vycházela z taylorismu a příbuzných konceptů.¹⁴

10 BEISSINGER, Mark: *Scientific Management, Socialist Discipline, and Soviet Power*. Cambridge (Massachusetts), Harvard University Press 1988, s. 59.

11 K tzv. ekonomické kybernetice v SSSR srv. GEROVITCH, Slava: *From Newspeak to Cyberspeak: History of Soviet Cybernetics*. Cambridge (Massachusetts), The Massachusetts Institute of Technology Press 2002.

12 Vývoj sovětského informačního systému, obdoby budoucího internetu, který měl umožnit kybernetické řízení ekonomiky, je zmapován v práci: PETERS, Benjamin: *How Not to Network a Nation: The Uneasy History of the Soviet Internet*. Cambridge (Massachusetts), The MIT Press 2016.

13 Roli kybernetiky v reformním myšlení a politice zkoumají studie: RINDZEVICIUTE, Egle: *The Power of Systems: How Policy Sciences Opened Up the Cold War World*. Ithaca (New York), Cornell University Press 2016; CALDWELL, Peter C.: *Dictatorship, State Planning, and Social Theory in the German Democratic Republic*. Cambridge – New York, Cambridge University Press 2003.

14 K výzkumu vědeckého řízení v meziválečném Československu srv. JANKO, Jan – TĚŠÍNSKÁ, Emilie (ed.): *Technokracie v českých zemích (1900–1950)*. Praha, Archiv Akademie věd ČR 1999; SMRČEK, Otto: Vědecká organizace práce a její aplikace ve strojírenství do konce druhé světové války. In: *Hospodářské dějiny*, č. 13. Praha, Historický ústav ČSAV 1985, s. 165–223; JANKO, Jan: Technokratické tendence v českých zemích. In: TÝŽ (ed.): *Studie z dějin techniky*, sv. 25: *Postátňování, profesionalizace a mecenášství ve vědě českých zemí 1860–1945*. Praha, Institut základů vzdělanosti Univerzity Karlovy 1996, s. 25–56.

Znovuobnovení manažerské vědy se opíralo o přejímání poznatků ze západní Evropy a Spojených států, nehledě na silnou inspiraci sovětskými výzkumy v oblasti kybernetiky a ekonomie. Rozmach manažerské vědy byl součástí „zvědečtění“ vládnutí, které se stalo od roku 1956 jedním z ústředních politických témat.¹⁵ Rozsáhlé usnesení přijaté v červnu 1956 na celostátní konferenci Komunistické strany Československa věnovalo značnou pozornost otázkám organizace československého hospodářství.¹⁶ Ústředním bodem tohoto významného politického dokumentu byla decentralizace ekonomiky. Jestliže „tuhá centralizace“ údajně sehrála pozitivní úlohu v prvním období budování socialismu, takzvaný rozvinutý socialismus, usilující o předstížení kapitalismu ve všech ekonomických ukazatelích, vyžadoval odlišný způsob řízení. Usnesení uvádělo, že přísně centralizované řízení „vede k složitosti, schematičnosti a těžkopádnosti v rozhodování, která tlumí iniciativu pracujících a rozvoj jejich schopností, která ztěžuje vedoucím hospodářským pracovníkům a pracovníkům státního aparátu spojení s masami, která plodí byrokratické metody práce“.¹⁷ Hospodářská politika se měla opírat o „zdokonalení plánování a řízení“, vedoucí k růstu produktivity práce, zavádění moderních technologií a „maximální hospodárnosti“.¹⁸ Změny v oblasti řízení měly umožnit stabilizaci a současně větší pružnost plánování. Cílem bylo odstranění improvizací typických pro éru vrcholného stalinismu a uvolnění svazující plánovací disciplíny.

Vyřešení hospodářských problémů bylo podle expertů na organizaci výroby podmíněno expertizací řízení. Náměstek ministra těžkého průmyslu Josef Štěpán zdůraznil, že hospodářská ministerstva je třeba organizovat jako „malý a pružný řídicí aparát“, který v rámci „maximální decentralizace řízení“ přesune řadu pravomocí na „komplexně vybudované podniky“ a jejich ředitele. Součástí reorganizace řízení měla být systematická výchova všech vedoucích pracovníků k „větší samostatnosti a větší zodpovědnosti“. Teprve odborně kompetentní a dostatečně flexibilní manažeři mohli využít „novou techniku“ a „správné organizační metody“ umožňující

15 Úvodník teoretické revue *Nová mysl* z ledna 1956 nazvaný „Komunisté do čela boje za technický pokrok“ kritizoval problémy v technologickém rozvoji československého hospodářství včetně jeho zaostalosti ve srovnání s rozvinutými kapitalistickými ekonomikami. Přitom zdůraznil, že „nepřetržitý rozvoj techniky a technologie výroby je za socialismu objektivní nutností. Bez rozvoje techniky není možno natrvalo zajistit růst produktivity práce, růst výroby, a tím i zvyšování spotřeby obyvatelstva, maximální uspokojování neustále rostoucích materiálních a kulturních potřeb společnosti.“ (Komunisté do čela boje za technický pokrok. In: *Nová mysl*, roč. 10, č. 1 (1956), s. 2–11, zde s. 3; dále srv. KOŽUŠNÍK, Čestmír: Boj za technický pokrok – nedílná součást výstavby socialismu. In: *Tamtéž*, roč. 10, č. 2 (1956), s. 114–127.)

16 *Celostátní konference Komunistické strany Československa: Zvláštní číslo Nové myslí, červen 1956*. Praha, Rudé právo – vydavatelství Ústředního výboru KSČ 1956, s. 246–272.

17 *Tamtéž*, s. 248.

18 *Tamtéž*.

„nehospodárnější výrobu“. ¹⁹ Terčem kritiky se stala také kultura nezodpovědnosti, jež se údajně rozmohla v plánovacím a řídicím aparátu. ²⁰

Podobně jako v Sovětském svazu měla i u nás pro rozvoj teorie řízení velký význam rehabilitace kybernetiky. ²¹ Československému publiku ji v souhrnnější podobě představil překlad sovětské práce Arnošta Kolmana *Kybernetika: O strojích vykonávajících některé duševní funkce člověka*. ²² Kromě úvah o „automatech“ a „počítacích strojích“, na které odkazoval podtitul knihy, se Kolman zamýšlel také nad definicí a širším využitím kybernetiky. Uznal, že je sice problematické ji označit za samostatný vědní obor, avšak charakterizoval ji jako „zvláštní vědeckou teorii, která studuje otázky teorie sdělování informací a řízení“ a propojuje matematiku, biologii, fyziku a techniku. ²³ V praktické rovině kybernetika vytvářela základ automatizace řízení a výroby. Z hlediska dlouhodobého budování komunistické společnosti mělo její využívání umožnit „přeměnu dělníka v inženýra-operátora“, zkrácení pracovní doby a „odstranění podstatného rozdílu mezi fyzickou a duševní prací“. ²⁴ Kolman označil kybernetiku za „techniku rodící se komunistické společnosti“, která vytvoří podmínky nejen pro růst materiálního bohatství, ale také pro další rozvoj člověka jako tvůrčího individua. ²⁵

Nový přístup k řízení nabízel východisko ze zmatků a nejistot přehnaného centralismu. Ideální kybernetický systém se opíral o činnost „řídícího orgánu“ neboli „regulátora“, který analyzoval informace a vytvářel řídicí program. „Provádějící orgán“ neboli „operátor“ tento program nejen aplikoval, ale současně také průběžně kontroloval a upravoval na základě „zpětných vazeb“ vycházejících ze systému. ²⁶ Předpoklad, že „regulátorem“ může být nejen člověk, ale také stroj, který je schopen samostatně zpracovat obrovské množství informací, vytvářel z kybernetiky perspektivní obor zahrnující nejen vysoce abstraktní teorii informací a systémů, ale také zavádění kybernetických přístupů v praxi. ²⁷ První významnější práce věnované

19 ŠTĚPÁN, Josef: V řízení a organizaci uvádět v život usnesení celostátní konference KSČ. In: *Podniková organizace*, roč. 11, č. 1 (1957), s 1–3.

20 BUŘIČ, Karel: Zlepšit řídicí práci! In: *Tamtéž*, č. 2, s. 33–35.

21 K rehabilitaci kybernetiky v československém prostředí a zdůraznění významu vědy zkoumající „zákonitosti regulovaných soustav“ s pomocí „teorie informace“ srv. FIGAR, Š. – RUMML, V. – ŠPAČEK, A.: *Problémy kybernetiky*. In: *Nová mysl*, roč. 11, č. 5 (1957), s. 448–463.

22 KOLMAN, Arnošt: *Kybernetika: O strojích vykonávajících některé duševní funkce člověka*. Praha, Státní nakladatelství politické literatury 1957. Původní ruská verze práce vyšla v Moskvě o rok dříve.

23 *Tamtéž*, s. 17.

24 *Tamtéž*, s. 49.

25 *Tamtéž*.

26 Viz HÝBL, Jaroslav: *Kybernetika – věda o řízení*. In: *Podniková organizace*, roč. 11, č. 10 (1957), s. 314–315.

27 *Kybernetika* získala v roce 1958 institucionální zázemí v rámci kybernetické komise při prezidiu Československé akademie věd. Tato komise měla za úkol rozvíjet teoretickou stránku kybernetiky a doplňovat tak technologické výzkumy zaměřené na vývoj počítačů, které probíhaly například ve Výzkumném ústavu matematických strojů. (Srv. Št): Byla ustavena kybernetická komise ČSAV. In: *Tamtéž*, roč. 12, č. 11 (1958), s. 524.)

řízení, jež vyšly na konci padesátých let, se zabývaly především automatizací a výpočetní technikou, tedy technologicko-ekonomickými fenomény, v nichž doboví pozorovatelé spatřovali budoucnost moderních společností.²⁸ Knihy Jana Auerhana o automatizaci průmyslu a Miroslava Stibice o využití výpočetní techniky při automatizaci administrativy představovaly první důležité domácí příspěvky, jež se opíraly o podrobnou znalost problematiky a současně sledovaly cíl praktického využití nových technologií.²⁹

Ve druhé polovině padesátých let vznikly také první manuály podnikového řízení.³⁰ Nejzajímavější byla práce Jana Proška *Ze zkušeností podnikového ředitele* z roku 1957.³¹ Její autor na základě osobních zkušeností s vedením tří blíže nejmenovaných průmyslových podniků sepsal základní pravidla managementu. Příručka zdůrazňovala společenský význam vedoucích pracovníků a charakterizovala manažera jako samostatnou profesi se zvláštní pozicí v mocenském uspořádání státního socialismu. Prošek tvrdil, že „funkce ředitele je v našem státě jedna z nejdůležitějších“, a proto si žádá, „aby podnikovým ředitelem byl člověk, který má pro to všechny pracovní i charakterové předpoklady a je si vědom své velké odpovědnosti i toho, že tato funkce vyžaduje celého člověka“.³² Přestože ředitel obětuje své práci veškerý volný čas a dostává odměnu neodpovídající jeho pracovnímu nasazení, musí „ve své funkci vidět více než jen existenci, titul a ukojení ctižádosti“, protože „dokud nebudou překonány všechny počáteční potíže, nedostatky a chyby, je průkopníkem nového, socialistického podnikání“.³³ Ožehavým tématem byl vztah ředitele k takzvaným společenským organizacím, tedy k závodní organizaci KSČ a odborům. Kniha zdůraznila nutnost spolupráce mezi ředitelem a těmito orgány a současně poskytla na základě konkrétních příkladů návod, jak s nimi jednat pragmaticky a v zájmu efektivního fungování podniku. Ředitel měl být obratný vyjednávač schopný „vycházet“ se stranickými a odborovými orgány a prosazovat rozhodnutí výhodná pro podnik jako celek.

Nadšená recenze na knihu otiskovaná v časopise *Podniková organizace*, jejímž autorem byl jeden z lektorů publikace Josef Ditter, ocenila Proškovu odvahu vystoupit veřejně se svými zkušenostmi a označila práci za „průkopnický čin“ a „první pokus u nás zevšeobecnit zkušenosti s řízením socialistického podniku“.³⁴ Další reakce

28 Srv. zejména RICHTA, Radovan: *Člověk a technika v revoluci našich dnů*. Praha, Československá společnost pro šíření politických a vědeckých znalostí 1963.

29 AUERHAN, Jan: *Automatizace a její ekonomický význam*. Praha, Státní nakladatelství politické literatury 1959; STIBIC, Vladimír: *Od mechanisace k automatisaci administrativních prací*. Praha, Státní nakladatelství technické literatury 1959.

30 KUBR, Milan: *Výrobní proces a jeho organizace v závodě: Určeno pracovníkům v podnicích i nadpodnikových organizacích, studujícím vys. i odb. škol ekonomického směru*. Praha, Státní nakladatelství technické literatury 1959.

31 PROŠEK, Jan: *Ze zkušeností podnikového ředitele*. Praha, Státní nakladatelství technické literatury 1957.

32 *Tamtéž*, s. 16.

33 *Tamtéž*.

34 DITTER, Josef: Kniha o řízení podniku. In: *Podniková organizace*, roč. 11, č. 12 (1957), s. 379 n.

však ukázala, že snaha systematizovat poznatky sloužící ke „zvědečtění“ řízení a ustavení manažerské profese v socialismu byla politicky kontroverzní. Časopis *Život strany*, periodikum zaměřené na organizaci stranického aparátu, přinesl anonymní zhodnocení Proškovy práce pod jednoznačným názvem „O jedné škodlivé knížce“.³⁵ Recenze obvinila Proška z nerespektování mocenských poměrů v socialistickém podniku: „Z řádek nemluví socialistický ředitel; místo aby ukázal, jak je třeba v konkrétních podmínkách podniku rozpracovat a uplatnit hospodářské a politické směrnice strany ... jak je důležité opřít se o sílu kolektivu pracujících, jak podpořit a rozvíjet jejich iniciativu, dává autor návod, podle kterého mohl jednat každý kapitalistický ředitel.“³⁶ Kniha údajně vykreslovala nesocialistickou realitu průmyslového závodu, v níž „první osobou je tu ředitel, po něm jeho sekretářka, která, jak vyznívá v popisu její činnosti a pravomocí, je vlastně osou ředitelova styku s masami“, a „čtenář slovo dělník nenajde ani mezi řádky“.³⁷ Prošek se prý dopustil přecenění role ředitele a přehlížení klíčového významu základní organizace KSČ, skutečné a jediné řídicí síly v podniku. Recenze označila manažerské pojetí řízení za „protistranické stanovisko“ a „nehorázné popření vedoucí úlohy strany“.

Odmítnutí knihy na stránkách stranického časopisu a následná sebekritická reakce *Podnikové organizace* naznačují, že úsilí expertů o zvýraznění role manažera v decentralizovaném socialistickém hospodářství narazilo na protichůdné tendence, kterými nebyla jen dělnická samospráva, později prosazovaná radikálními reformisty, ale také demokratický centralismus a vedoucí úloha KSČ.³⁸ Zdánlivě nevýznamný spor o jednu manažerskou příručku naznačil, že se nabízelo více způsobů, jak podnik řídit: posílením samosprávy podniků, rozvíjením socialistického manažerství nebo přizpůsobením se potřebám přísně hierarchického a centralistického pojetí hospodářské politiky. Již ve druhé polovině padesátých let se tak začal rodit spor mezi manažerismem a přístupy zdůrazňujícími význam organizací zastupujících stát, komunistickou stranu nebo zaměstnance.

Hledání socialistického manažera: manažerská věda a reformní komunismus

V březnu 1966 začal v Československu vycházet časopis *Moderní řízení*. Redakce v úvodníku prvního čísla jednoznačně prohlásila, že před československým hospodářstvím „vystal ... úkol naučit se lépe podnikat“. Reforma měla posílit autonomii vedoucích pracovníků, od nichž se očekávalo, že „nebudou jen plnit, co se uloží ... ale sami promyslí, jak nejlépe vést svěřený úsek, nejlépe jej připravit pro budoucnost, nejlépe využít každé hodiny práce, každého kila materiálu, každé koruny investic“. Rozvoj manažerského řízení byl podmíněn výzkumem organizace výroby,

35 O jedné škodlivé knížce. In: *Život strany*, roč. 5, č. 5 (1958), s. 299–301.

36 Tamtéž, s. 299.

37 Tamtéž.

38 Ke kritice knihy J. Proška „Ze zkušeností podnikového ředitele“. In: *Podniková organizace*, roč. 12, č. 4 (1958), s. 191.

plánování a rozhodování. Stejně důležité bylo vzdělávání vedoucích pracovníků, jejichž samostatnější postavení vyžadovalo znalost aktuálních poznatků ekonomie nebo průmyslové sociologie. Jak bylo uvedeno v citovaném článku, k úspěšnému provedení reformy československého hospodářství bylo nutné „více znát“.³⁹

Teorie řízení v průběhu šedesátých let navázala na témata otevřená ve druhé polovině předchozího desetiletí. Kybernetikou inspirované bádání zahrnovalo nejen publikování překladů, ale také původní práce v oblasti teorie informací a rozhodování.⁴⁰ Analýzy složitých řídicích systémů se staly náplní takzvaného systémového inženýrství.⁴¹ Psychologie práce a průmyslová sociologie se zaměřily na roli „lidského faktoru“ v hospodářském řízení a pojímaly „péči o kádry“ jako personalistiku vytvořenou speciálně pro socialistické hospodářství.⁴² Popis aktivit teorie řízení v šedesátých letech by přerostl v nekonečný výčet publikací, institucí a výzkumných projektů. Zaměřím se proto na ústřední témata reformní manažerské vědy, která vycházela z aktuálních politických a hospodářských potřeb v kontextu utváření takzvané zdokonalené soustavy plánovitého řízení národního hospodářství: vývoj manažerství jako zvláštní profese a rozvoj socialistického podnikání neboli řízení podniku v tržním socialismu.⁴³ Postupně byla vybudována institucionální základna manažerské vědy a rozběhly se diskuse o rozsahu a samostatnosti manažerského

39 Úvod. In: *Moderní řízení*, roč. 1, č. 1 (1966), s. 1 n.

40 Obsáhlý dobový úvod do kybernetiky viz BOBER, Juraj: *Stroj, člověk, společnost: Kybernetika*. Bratislava, Obzor 1967. Ke zkoumání teorie informací, které bylo úzce propojené se soudobými západními výzkumy, srv. PELIKÁN, Pavel: *Člověk a informace*. Praha, Svoboda 1967; KÝN, Oldřich – PELIKÁN, Pavel: *Kybernetika v ekonomii*. Praha, Nakladatelství politické literatury 1965. Katedra teorie řízení Vysoké školy stranické ÚV KSČ publikovala řadu překladů z oblasti kybernetiky, teorie her a systémové analýzy. Původní výzkumy katedry viz KRÁL, Miloslav a kol.: *Věda a řízení společnosti*. Praha, Svoboda 1967. Pracovištěm studujícím teoretické otázky řízení byl Ústav teorie informace a automatizace ČSAV, který od roku 1965 vydával časopis *Kybernetika*. Online archiv od roku 1965 do současnosti je dostupný z: <http://www.kybernetika.cz/content.html> [cit. 2017-03-15].

41 Viz DRÁB, Zdeněk: *Základní problémy systémového inženýrství*. Praha, Vysoká škola ekonomická 1969. K roli teorie systémů při zavádění automatizace srv. TÝŽ: *Základy automatického řízení* (Praha, Práce 1967) a dále vzpomínkový text o vývoji systémového inženýrství téhož autora (TÝŽ: *Historie systémového inženýrství u nás: Vzpomínky pamětníka*. Hradec Králové, Gaudeamus 2002).

42 Ke kádrové práci jako personalistice srv. KHOL, Josef a kol.: *Personální a kádrová práce*. Praha, Institut řízení – ČTK-Redakce hospodářských informací 1968. K výzkumu „člověka v pracovním prostředí“ na katedře psychologie a sociologie Institutu pro výchovu vedoucích pracovníků chemického průmyslu srv. MATOUŠEK, Oldřich – RŮŽIČKA, Jiří: *Psychologie práce: Základní otázky*. Praha, Nakladatelství politické literatury 1965; RŮŽIČKA, Jiří a kol.: *Psychologie v práci mistra*. Praha, Svoboda 1966; TÝŽ: *Personální řízení a psychologie*. Praha, Svoboda 1970.

43 K historii „zdokonalené soustavy“ srv. KAPLAN, Karel: *Kořeny československé reformy 1968*, sv. 1–2. Praha – Brno, Ústav pro soudobé dějiny AV ČR – Doplněk 2000, s. 261–312. Nejnověji k dějinám ekonomické reformy srv. SUK, Jiří: *Veřejné záchodky ze zlata: Konflikt mezi komunistickým utopismem a ekonomickou racionalitou v předsrpnovém Československu*. Praha, Prostor 2016.

řízení v socialismu.⁴⁴ Úsilí o posílení pravomocí manažerů se totiž stále těžko snášelo s centrálním plánováním, a současně také s reformními snahami o zvýraznění podílu zaměstnanců na správě podniků.⁴⁵

Zkoumáním profese socialistického manažera se zabýval nově zřízený Institut řízení, nejvýznamnější instituce československé manažerské vědy. Ústav byl založen 28. července 1965 na základě usnesení československé vlády a v jeho čele stál Jaroslav Jirásek, který byl dlouhodobě nejvýznamnějším představitelem zdejší teorie řízení a současně disponoval mimořádnými kontakty v politických kruzích i podnicích.⁴⁶ Ústav se soustřeďoval na sledování nejnovějších trendů ve výzkumu řízení, rozhodování, podnikové organizace, výpočetní techniky a příbuzných témat doma i v zahraničí. Jeho základním posláním však bylo předávání těchto poznatků manažerům prostřednictvím vzdělávacích programů a poradenství nebo cestou racionalizačních projektů sestavených pro konkrétní podniky. Institut vydával dva časopisy, *Moderní řízení* a *Organizace a řízení* (v prvním ročníku nesl název *Informační výběr*), které byly určené vedoucím pracovníkům. Obě periodika otiskovala značné množství překladových textů, a seznamovala tak domácí publikum se západní manažerskou vědou. Teoretické texty a informativní články o řízení ve známých západních firmách doplňovaly populárně laděné články o manažerské praxi. *Moderní řízení* pravidelně otiskovalo rozhovory s československými podnikovými řediteli, významnými představiteli exekutivy v oblasti hospodářské politiky nebo domácími a zahraničními odborníky. Vedle vysoce odborných textů oba časopisy publikovaly také články zaměřené na životní styl manažerů a péči o jejich zdraví. Řada článků plnila roli základního informačního servisu o institucích a literatuře a nechyběly ani návody, které měly manažerům usnadnit každodenní výkon jejich povolání.

Vybudovat manažerskou kulturu však měly pomoci především vzdělávací kurzy. Školící středisko Institutu řízení organizovalo krátkodobé semináře pro podnikové

44 Kromě pracovišť ČSAV a vysokoškolských kateder existovalo množství specializovaných rezortních ústavů, pracoviště zkoumající organizaci práce a instituce zaměřené na podporu technologického rozvoje a využívání moderních metod řízení, jako byl Československý komitét pro vědecké řízení nebo Státní komise pro řízení a organizaci. Vyčerpávající přehled institucionálního zázemí teorie řízení v Československu v polovině 60. let viz Československé instituce zabývající se řízením. In: *Moderní řízení*, roč. 1, č. 1 (1966), s. 89–92; Československé instituce zabývající se řízením – pokračování. In: *Tamtéž*, č. 2, s. 90–92; Československé instituce zabývající se řízením – pokračování. In: *Tamtéž*, č. 3, s. 91 n.; Československé instituce zabývající se řízením. In: *Tamtéž*, č. 6, s. 90–92.

45 K dobovým diskusím o manažerismu a samosprávě srv. např. MLČOCH, Lubomír: Symposium o podniku. In: *Politická ekonomie*, roč. 17, č. 3 (1969), s. 278–281; VOSTATEK, Jaroslav: Čtyři typy podniku a socialistické odměňování. In: *Tamtéž*, č. 4, s. 307–321. Souhrnně k tématu debat o samosprávě v 60. letech srv. KOVANDA, Karel: *Zápas o podnikové rady pracujících 1968–1969*. Praha, Ústav pro soudobé dějiny AV ČR, v.v.i. 2014.

46 Informace o zřízení, struktuře a náplni práce Institutu řízení viz *Národní archiv* (dále NA), Praha, fond (f.) Institut řízení (netříděný fond), Informační zpráva o Institutu řízení: Návrh zprávy pro sekretariát nebo předsednictvo ÚV KSČ a předsednictvo vlády ČSSR k projednání v řídicím výboru dne 14. října 1965; *tamtéž*, Poslání, pracovní náplň a způsob práce Institutu řízení: Výpis z důvodové zprávy k vládnímu usnesení č. 362 ze dne 28. července 1965.

ředitele a dlouhodobé kurzy ve formě ročního internátního studia pro „kádrové zálohy“ na vyšší řídicí funkce.⁴⁷ Pozornost si zaslouží také způsob financování manažerského vzdělávání. Již v roce 1965 stanovil ústav roční školné ve studiu pro „kádrové rezervy“ a poplatky za účast na seminářích,⁴⁸ přičemž komerční pojetí manažerského vzdělávání odůvodnil snahou o částečnou finanční soběstačnost instituce a tím, že zpoplatnění kurzů zvýší „vzájemnou náročnost jak na práce Institutu, tak i na jejich využití“.⁴⁹ Ústav byl budován jako obdoba moderní konzultační firmy, jejímž cílem bylo provozovat expertní činnost podle zásad socialistického podnikatelství, tedy s důrazem na vyrovnanou bilanci nákladů a výnosů a využití tržních mechanismů jako nástrojů motivace.

Téma socialistického podnikání našlo ohlas také na nejvyšší politické úrovni. Československá vláda v listopadu 1968 projednávala zákony o „socialistickém podniku“ a „podmínkách podnikatelské činnosti“. Legislativa měla přeměnit podniky „z pouhých objektů řízení v aktivní subjekty, které se budou chovat podnikatelsky a rozhodovat na základě vlastních popudů“.⁵⁰ Socialistický manažer byl podnikatelem, jehož schopnosti musely daleko přesahovat mechanické plnění shora nařízeného plánu. Reforma měla propojit „odborné a profesionální řízení s rostoucím demokratickým společenstvím“ a dosáhnout stavu, kdy se „podnikatelský a řídicí systém dostane nad úroveň evropského podnikatelství a manažerství“.⁵¹ Socialistické podnikání bylo cestou k „seberealizaci“ jednotlivců a pracovních kolektivů takovým způsobem, „aby se práce i život každého pracovníka dostaly do přímé závislosti“ podle hesla „jak kdo pracuje, tak ať také žije“.⁵² Podnikatelství vyžadovalo nejen přebudování organizační struktury podniků, ale také nové pojetí manažerské práce. Podnikový ředitel vystupující v úloze socialistického podnikatele byl novým typem řídicího pracovníka. Musel věnovat více pozornosti reklamě, měl za úkol sledovat

47 Institut uspořádal tři běhy kurzů pro „vrcholové hospodářské pracovníky“ v letech 1968–1970 a dalších 18 běhů kurzů v letech 1970–1979, které již spolupřádal s Vysokou školou politickou ÚV KSČ (tyto kurzy byly otevřené také pro tajemníky krajských a okresních výborů KSČ působící v oblasti hospodářství a pro pracovníky „centrálních orgánů“). Kromě toho ústav v letech 1973–1979 uspořádal 11 běhů kvalifikačních kurzů v rámci „cyklické přípravy“ pro náměstky ministrů a generální ředitele. Konečně v letech 1966–1980 proběhlo také 16 ročních kurzů pro „kádrové rezervy“. (Srv. Úvod: Patnáct let Institutu řízení. In: *Moderní řízení*, roč. 14, č. 11 (1980), s. 5–10.)

48 Školné ve studiu pro „kádrové rezervy“ činilo 24 tisíc Kčs a zahrnovalo náklady na lektory, stravu, ubytování, pět pracovních cest a další výdaje spojené se studiem. Poplatek za krátkodobý seminář pro podnikové ředitele byl 300 Kčs. (Srv. NA, f. Institut řízení (netříděný fond), Informační zpráva o Institutu řízení.)

49 *Tamtéž*.

50 Srv. VONDROVÁ, Jitka (ed.): *Ekonomická reforma 1965–1969*. (Prameny k dějinám československé krize 1967–1970, sv. 10.) Praha, ÚSD AV ČR 2010, v.v.i., s. 351–359, zde s. 353, dokument č. 47 – Informativní zpráva o stavu a dalším postupu prací na právní úpravě postavení, úlohy a řízení socialistického podniku a podmínek podnikatelské činnosti, příloha č. 2: Hlavní principy postavení a řízení socialistického podniku, 19. listopadu 1968. Zvýrazněno podle originálu.

51 Úvod. In: *Moderní řízení*, roč. 3, č. 7 (1968), s. 5.

52 *Tamtéž*.

mezinárodní trhy a mít přehled v oblasti technologických inovací. Významnou součástí jeho činnosti byla práce s podřízenými, která se měla zaměřovat na motivaci a vzdělávání zaměstnanců.⁵³ Ekonomická reforma šedesátých let zrodila socialistického manažera, jenž měl namísto poslušného plnění pokynů z centra řídit podnik pomocí moderní manažerské vědy a dosahovat úspěchů v konkurenčním prostředí domácích a mezinárodních trhů.

Teorie řízení líčila utváření manažerské profese jako společné dílo expertů a vedoucích pracovníků, tedy jako propojení výzkumu s praxí. *Moderní řízení* představovalo úspěšné manažery v obsáhlých rozhovorech o jejich práci a fungování „jejich“ podniků. Dobový ideál manažera jako socialistického podnikatele byl spíše než prostřednictvím teoretických výkladů prezentován formou příběhů o náročných cestách k úspěchu a prosperitě. Československou manažerskou *success story* převyprávěl v rozhovoru „o podniku, který podniká“, Miroslav Grégr, ředitel Desty Děčín.⁵⁴ Historie továrny na vysokozdvížné vozíky, již ředitel a jeho spolupracovníci díky svému neobyčejnému úsilí a využití správných manažerských metod přivedli od nevyhnutelného zániku k úspěchu doma i v zahraničí, ukazovala, jak by v československém prostředí měli manažeři pracovat s poznatky teorie řízení. Grégr zdůraznil nejen význam motivace, pracovního nasazení a identifikace zaměstnanců s podnikem, ale také důležitou roli vzdělávání, designu výrobků a využívání metod marketingu a *public relations*. „Podnik, který podniká“, byl ziskový, držel krok s vývojem moderních technologií, zvyšoval kvalifikaci zaměstnanců, budoval značku a pružně reagoval na požadavky zákazníků. Ve futurologicky laděné anketě o podobě československého podniku v roce 1980 se oslovení manažeři shodli, že podnik budoucnosti bude potřebovat méně fyzické práce, zkrátí se pracovní doba a dojde k výraznému zlepšení pracovního prostředí. Podniky budou také využívat moderní metody řízení, včetně personalistiky opřené o poznatky psychologie a sociologie. Samostatnost jim umožní sledovat kritéria nabídky a poptávky s cílem vytváření maximálního zisku.⁵⁵ Závod spravovaný kolektivem kompetentních odborníků se měl stát základní jednotkou socialistické ekonomiky a nebýt již „definován shora jako převodní soukolí mechanismu spouštěného z centra“, nýbrž „z ekonomiky ... z jeho schopnosti ‘uživit se’ na trhu“.⁵⁶

Ačkoliv experti a manažeři nepopírali význam zaměstnanecké samosprávy a kolektivního vedení podniků jako projevu demokratizace výroby, zdůrazňovali úlohu manažera jako organizátora a tvůrce zisku a manažerství jako mimořádné povolání. Již Proškova práce z roku 1957 naznačovala, že manažerská profese vyžaduje výjimečné osobní vlastnosti i odborné znalosti, a reformní teorie řízení tyto motivy ještě

53 K socialistickému podnikání srv. FENCL, V.: Koncepce podnikání, řízení a organizace podniků. In: *Tamtéž*, roč. 3, č. 7 (1968), s. 35–38; Rozhovor o družstevním podnikání. In: *Tamtéž*, roč. 4, č. 3 (1969), s. 7–11; SCHULZ, Jaroslav: Klíč k podnikání je v personální politice. In: *Tamtéž*, s. 14–16; BENDA, Miloslav: Vnitropodnikové řízení a podnikatelská funkce. In: *Tamtéž*, č. 4, s. 47–51.

54 Rozhovor o podniku, který podniká. In: *Tamtéž*, č. 6, s. 7–15.

55 Anketa o československém podniku roku 1980. In: *Tamtéž*, roč. 3, č. 1 (1968), s. 49–60.

56 Úvod. In: *Tamtéž*, č. 4, s. 6.

zvýraznila.⁵⁷ Z úvah o společenské a politické roli manažerů vzešel návrh na vytvoření zájmové organizace vedoucích pracovníků, která by hájila jejich zájmy, poskytovala odborné vzdělávání a přispívala k péči o zdraví, volný čas a kulturní potřeby manažerů.⁵⁸ Teorie řízení věnovala značnou pozornost rovněž tématu osobnostního rozvoje. Odborné časopisy radily manažerům nejen v profesních problémech, ale také v otázkách týkajících se jejich osobního života. Manažer měl dostat stručné a přesně formulované rady, jak pečovat o své zdraví či jak si efektivně organizovat pracovní dobu, volný čas a osobní život včetně výběru životní partnerky.⁵⁹ Vedoucí pracovníci měli k dispozici také stručné příručky, v nichž našli návody, jak pozvednout své organizační a analytické dovednosti.⁶⁰

Obnovení řádu a výkonnosti: „konsolidace“ manažerské vědy

Rozvoj manažerství v socialismu byl od samého počátku politicky kontroverzní. Ve spojení s důrazem na roli trhu a samostatnost podniků se budování elitní manažerské vrstvy mohlo jevit jako narušení socialistických mocenských vztahů. Z hlediska „normalizační“ ideologické ofenzivy zaměřené proti „buržoazním teoriím“ byla nadšená recepce západní manažerské literatury těžko přijatelným projevem revizionismu. Československá manažerská věda se však v letech 1969–1970 dokázala přizpůsobit novým politickým podmínkám, přestože se mohla stát ideálním cílem „konsolidační“ kampaně. V této situaci museli experti obhájit význam teorie řízení pro novou hospodářskou politiku a dokázat, že západní manažerské vědění má význam také v centrálním plánování a je slučitelné s ideologickým kánonem marxismu-leninismu.

57 K pojetí řízení jako svébytné profese, která vychází z „univerzality řídicích funkcí“, srv. STRÍTESKÝ, Miroslav: *Řízení – zvláštní profese*. Praha, Svoboda 1970.

58 Anketa řídicích pracovníků o potřebě zájmové organizace. In: *Moderní řízení*, roč. 3, č. 7 (1968), s. 22–30.

59 Srv. např. Řediteli cvič! In: *Tamtéž*, roč. 2, č. 4 (1967), s. 28–30; ČERVENKA, Přemysl: Společenské vystupování řídicího pracovníka. In: *Tamtéž*, č. 10, s. 34–38; Duševní zdraví vedoucích pracovníků. In: *Organizace a řízení*, roč. 2, č. 1 (1969–1970), s. 65–67. Manažerská literatura nepočítala s tím, že by mohly existovat vedoucí pracovnice a ředitelky, a manažerům poskytovala rady, jak na pracovišti zacházet se ženami, údajně specifickou a mnohdy problematickou skupinou podřízených. Tyto texty obvykle vycházely z překladů dobové západní manažerské literatury. (Srv. Vliv manželky na kariéru manžela. In: *Informační výběr*, roč. 1, č. 1 (1968), s. 184 n.; Starosti se ženami. In: *Tamtéž*, s. 186; Práce žen. In: *Tamtéž*, č. 2, s. 153 n.; Rady mužům, kteří jsou vedoucí žen. In: *Tamtéž*, č. 9, s. 131–133; Závisí váš úspěch na vaší manželce? In: *Organizace a řízení*, roč. 2, č. 10 (1969–1970), s. 134–137.)

60 PAVELKA, Karel: *Jak lépe rozhodovat: Ekonomické rozhodování*. Praha, Svoboda 1970; TÝŽ: *Vedoucí a kolektiv: Některé otázky vedení lidí*. Praha, Svoboda 1970; TÝŽ: *Jak lépe řídit: Zásady, pravidla a některé nové směry řízení*. Praha, Svoboda 1970; TÝŽ: *Máte také málo času? Plánování a rozvrhování práce*. Praha, Svoboda 1970; SVATUŠKA, Ladislav: *Racionalizace práce v útvaru: Plánování, organizace a kontrola práce*. Praha, Svoboda 1970; TÝŽ: *Moderní pracoviště: Pracovní vedoucího a organizační technika*. Praha, Svoboda 1970.

„Konsolidační“ strategii manažerské vědy formulovaly texty vycházející na stránkách *Moderního řízení* od podzimu 1969, především nepodepsané redakční úvodníky. Další články a rozhovory zasazovaly dílčí otázky výzkumu řízení do kontextu nové politické linie KSČ. Základem sebekritiky bylo hodnocení pražského jara jako politického chaosu, který otevřel dveře nezodpovědným a neúspěšným ekonomickým experimentům. Úvodník z října 1969 popisoval soudobé politické a hospodářské otřesy rozvinutých kapitalistických zemí a současně zdůraznil zvláštnost československé „krize“: „Cítíme v sobě podobné revoltující vzpoury jako jinde. Naše problémy jsou však přece jen jaksi spleťtější, hlubší a vleklejší. Trvají vlastně už skoro život jedné generace. (...) Máme možnosti, které jsou srovnatelné s pokročilejšími zeměmi, ale zůstali jsme za nimi a uvědomujeme si trapnost svého postavení.“⁶¹ Ekonomická reforma měla ukázat cestu k prosperitě a blahobytu, rozběhla se slibně a byla vystavěna na řadě podnětných myšlenek, avšak od roku 1967 se realita začala odlišovat od reformních plánů. Reforma „se stala trumfem ve hře o politickou moc“, kdy „ctižádostiví politici málo uvážlivě pokračovali v duchu přijatých závěrů, romantizovali své ekonomické představy, vynášeli vábné, ale nesvědomitě kritiky i perspektivy“.⁶² Namísto koordinované reformní politiky se „rozmohla volnost“ a „nastala chaotická investiční horečka“, objevily se snahy o zavedení nového pojetí podnikového vlastnictví, „plánovitost se uznávala, ale nepropracovávala“, a „nad vším tím se vznášela snaha po změně moci“.⁶³ „Konsolidace“ znamenala návrat k původním záměrům reformy, a především její odpolitizování. Prostřednictvím „ucelené“ a „jednotlivé“ koncepce bylo údajně možné navázat na počáteční snahy o překonání ekonomického centralismu a ukončit „rozpad hospodářského řádu“ a „anarchizující jevy v ekonomice“, které přinesl rok 1968.

V následujících měsících se *Moderní řízení* zapojilo do „konsolidace“ s větším nasazením a rovněž s pozoruhodnou otevřeností při hodnocení politické situace v Československu. Již v listopadu 1969 redakční úvodník prohlásil, že „v zemi probíhá střídání politických sil“, které vede k překonání stavu „neurčitosti, kolísání a rozháranosti“ a k „obnovení autority a řádu, k potlačení živelných dějů a spekulace“ v hospodářské politice.⁶⁴ Cílem bylo „sjednocení“ názorově rozkolísané hospodářské politiky a provedení personálních změn podle „pracovních a životních hodnot“ jednotlivců. Úsilí o obnovení autority a řádu v ekonomickém řízení znamenalo „příležitost k obrácení vývoje směrem k potřebné výkonnosti“.⁶⁵ Jestliže předchozí období přineslo živelnost, váhavost, ochromení hospodářské politiky, fascinaci kapitalismem a myšlenkou konvergence kapitalismu a socialismu, „konsolidace“ kladla důraz na zvláštní socialistický charakter československé ekonomiky a obnovu vedoucí úlohy KSČ. Nový přístup k řízení znamenal zvýšení výkonnosti

61 Úvod. In: *Moderní řízení*, roč. 4, č. 10 (1969), s. 5.

62 Tamtéž, s. 7.

63 Tamtéž.

64 Úvod. In: *Tamtéž*, č. 11, s. 5.

65 Tamtéž.

hospodářství prostřednictvím demokratického centralismu, plánování a „uplatnění jednoty ekonomiky a politiky“.⁶⁶

V první polovině roku 1970 bylo již hodnocení reformy na stránkách *Moderního řízení* zcela jednoznačné: léta 1966 až 1969 byla „černou kronikou“ československé hospodářské politiky. V tomto období „byl podniknut pokus o maloburžoazní alternativu ekonomiky“, který se formálně hlásil k socialismu, ale ve skutečnosti směřoval k zavedení tržního hospodářství a „konkurence všech proti všem“.⁶⁷ Současná změna politiky měla vytvořit nový program ekonomického rozvoje a zabránit „rozpadu hospodářského a pracovního řádu“.⁶⁸ Zavedení disciplíny v hospodářském řízení znamenalo ustavení „mocenské autority“, umožňující „zjednat nápravu a pracovníky závislé na státní moci pro řešení získat nebo je k němu přinutit“. Cílem bylo vytvoření „aktivního řídicího systému“, který překoná nerozhodnost a kolísavost vedoucích pracovníků.⁶⁹ Zdrženlivý postoj manažerů ke „konsolidační“ politice označil redakční text z ledna 1970 za hlavní překážku zvládnutí krize a za příčinu nevyhnutelných personálních změn: „Nerozhodnost vůdců se projeví jako nerozhodnost vedených. Vzniká stav, kdy dělníci, inženýři a úředníci již chtějí řádně pracovat; je jim protivná spekulace s prací, mají dost všelijakých vysvětlování, chtějí dělat a vydělat. Jestliže vůdcové podniků tuto chuť nepředvedou do organizované práce, mohou překážet.“⁷⁰ Nová politická linie současně odmítala přísný plánovací centralismus a direktivní řízení podniků. Článek označil celkové zavržení reformy za „návrat k překonané zaostalosti“. „Konsolidace“ znamenala napravení politických výstřelků z let 1966 až 1969 a disciplinování reformy, která se vymkla kontrole.

Texty z přelomu šedesátých a sedmdesátých let vysvětlovaly autoritativní obrat v manažerské vědě jako návrat k leninskému pojetí řízení. Zejména autoři působící v aparátu Ústředního výboru KSČ vyzdvihovali význam „kádrové práce“ jako zvláštní marxisticko-leninské personalistiky, jež teprve umožní skutečnou „konsolidaci“.⁷¹

66 K těmto principům se přihlásili účastníci třetího Semináře o řízení, který Institut řízení pořádal v Praze ve dnech 17. a 18. února 1970 (srv. Prohlášení účastníků III. Semináře o řízení. In: *Tamtéž*, roč. 5, č. 3 (1970), s. 95). K charakteristice reformního období srv. Úvod. In: *Tamtéž*, roč. 4, č. 12 (1969), s. 5 n.

67 Úvod. In: *Tamtéž*, roč. 5, č. 5 (1970), s. 5.

68 Úvod. In: *Tamtéž*, č. 2, s. 5 n.

69 *Tamtéž*. Skutečnost, že „ještě příliš mnoho vůdců pořádně nevede“, byla údajně důvodem, proč „konsolidační“ opatření bylo nutno zavést prostřednictvím mocenských zásahů „politických orgánů“. Článek otevřeně konstatoval, že „řídicí kádry jsou v tomto zápase málo aktivní“, a „proto musel být plán uložen silou“.

70 *Tamtéž*, s. 6. V rozhovoru na stránkách časopisu tento disciplinační aspekt nové politiky zdůraznil vedoucí ekonomického oddělení ÚV KSČ Ladislav Šupka. Teorie řízení měla pomoci „rehabilitovat plánování“ a současně se podílet na kultivaci řídicí praxe na úrovni jednotlivých podniků. Podle Šupky byla myšlenka socialistického podnikatelství vinou „nedostatku podnikatelské etiky“ na straně manažerů zcela „zvlgarizována“ – ředitelé podniků v mnoha případech „zaměnili podnikání za spekulaci“. (Rozhovor o plánování a řízení československé ekonomiky. In: *Tamtéž*, roč. 5, č. 1 (1970), s. 13.)

71 Srv. KOVÁŘ, Karel – HENDL, Miloš – FRYČ, Karel: Obnova leninských zásad kádrové práce. In: *Tamtéž*, roč. 6, č. 11 (1971), s. 5–12; č. 12, s. 5–11; KARAS, Karel: Zásady kádrové politiky. In: *Tamtéž*, roč. 5, č. 12 (1970), s. 5–10.

„Normalizační“ čistku vysvětlovali jako zavedení kvalitativně pokročilejší práce s „kádry“ v československém hospodářství a odkazovali na sovětskou tradici vědeckého řízení. Zdůrazňovali potřebu socialistické personalistiky a nacházeli kořeny teorie řízení v historii komunistického hnutí.⁷² Hledání leninských tradic však nevyklučovalo rozsáhlé přejímání poznatků ze Západu. Prohlášení Institutu řízení z počátku roku 1970 vyzdvihovalo, že teorie řízení by měla nadále kultivovat odborné schopnosti manažerů a „poučovat se při tom od přátel i protivníků“. Současně musela respektovat ideologii marxismu-leninismu a odmítat „ty souvislosti manažerství, které vyvěrají z třídní pozice západních manažerů při ovládnutí kapitalistické ekonomiky a z třídního složení kapitalistické společnosti“.⁷³ Manažerská věda, podobně jako například prognostika, se tímto způsobem pokusila distancovat od politických obsahů „buržoazních“ teorií a metod.⁷⁴ Experti se snažili odpolitizovat vědění, které vzniklo v kapitalistických zemích, a nakládat s ním jako s hodnotově neutrálními technikami řízení využitelnými v socialismu i kapitalismu. Československá manažerská věda sedmdesátých a osmdesátých let proto udržela vysokou kontinuitu s reformní teorií řízení. Odborná literatura nadále sledovala a přejímala západní manažerskou vědu, avšak nikoliv pod heslem socialistického podnikatelství a tržního socialismu, nýbrž jako prostředek k zajištění efektivnějšího řízení centrálně plánovaného hospodářství. „Konsolidační“ obrát k autoritě a disciplíně ukázal, že nikoliv expertní vědění samo o sobě, nýbrž politika expertízy, tedy propojení manažerské vědy s konkrétním politickým programem, určovala, jaké politické cíle bude teorie řízení prosazovat.

Sociální plánování jako nástroj řízení v pozdním socialismu

Bylo by zjednodušující vykreslit „sebekonsolidaci“ teorie řízení jako vychytralý politický manévr, který měl maskovat kontinuitu s reformní manažerskou vědou. Nástup takzvané normalizace znamenal pro teorii řízení řadu důležitých změn. Českoslovenští experti se začali více věnovat manažerským a plánovacím teoriím vypracovaným v ostatních socialistických zemích. Tato praxe nebyla vynucena pouze ideologickou kampaní, ale také proměnou hospodářské politiky. Manažerská věda

72 Viz MACHÁT, František: V. I. Lenin a řízení. In: *Tamtéž*, roč. 5, č. 3 (1970), s. 15–20; TÝŽ: Bedřich Engels a otázky řízení. In: *Tamtéž*, č. 10, s. 5–8. Úvodníky *Moderního řízení* z roku 1971 věnované 50. výročí založení KSČ odkazovaly k budování strany a k procesu bolševizace jako ke kořenům komunistického pojetí organizace a řízení. (Srv. Počátky bolševické organizovanosti: K 50. výročí KSČ. In: *Tamtéž*, roč. 6, č. 4 (1971), s. 5–7; Počátky kádrové politiky KSČ. In: *Tamtéž*, č. 5, s. 5–7; Organizační principy KSČ na V. sjezdu (1929). In: *Tamtéž*, č. 7, s. 5–7.)

73 Co znamená „manažerství“ v našem pojetí? In: *Tamtéž*, roč. 5, č. 1 (1970), s. 31.

74 K vývoji zkoumání budoucnosti v Československu srv. SOMMER, Vítězslav: Forecasting the Post-Socialist Future: Prognostika in Late Socialist Czechoslovakia, 1970–1989. In: ANDERSSON, Jenny – RINDZEVICIUTE, Egle (ed.): *The Struggle for the Long-Term in Transnational Science and Politics: Forging the Future*. London – New York, Routledge 2015, s. 144–168.

se v sedmdesátých letech více zaměřila na výzkum plánování, který zahrnoval nejen to hospodářské, kterému se věnovali zejména ekonomové, ale také plánování v oblasti organizace práce a pracovních sil. Výrazná recepce sovětského sociálního plánování byla důsledkem politických tlaků „konsolidačního“ režimu i pokusem vyřešit některé problémy československého hospodářství v situaci, kdy nebylo možné pokračovat v zavádění trhu a dalším uvolňování hierarchické organizace ekonomiky.

Sociální plánování bylo po druhé světové válce běžným nástrojem moderního vládnutí, například jako součást keynesiánského sociálního státu nebo rozvojových politik v takzvaném třetím světě.⁷⁵ Jeho zavádění v Československu v sedmdesátých letech však mělo svůj původ v Sovětském svazu. Počátky sovětského sociálního plánování přitom spadají do roku 1966, kdy na triadvacátém sjezdu Komunistické strany Sovětského svazu vystoupila leningradská delegace s návrhem vypracovat program sociálního plánování v leningradských průmyslových podnicích.⁷⁶ Předseda rady ministrů Alexej Kosygin tento záměr podpořil a upozornil na jednostrannost plánování, které „plán pojímá pouze jako ekonomický instrument, zatímco je do něho třeba zahrnout vše, co se týká člověka“.⁷⁷ Ve druhé polovině šedesátých let začaly podniky v SSSR vytvářet plány sociálního rozvoje a průmysloví sociologové formulovali metodiky sociálního plánování zaměřeného na průmyslové závody a kolektivy zaměstnanců.⁷⁸ Sovětské pojetí sociálního plánování se pak postupně šířilo do dalších zemí „východního bloku“, zejména prostřednictvím mezinárodních konferencí a pracovní skupiny, která sdružovala experty z Československa, Bulharska, Maďarska, Polska, Německé demokratické republiky a SSSR.⁷⁹

Na začátku sedmdesátých let začali sociální plánování prosazovat českoslovenští sociologové a ekonomové, kteří již v předchozím desetiletí působili v prostředí manažerské vědy. Tématu se poprvé obsáhleji věnovala první konference marxistických

75 Srv. HUBER, Valeska: Introduction: Global Histories of Social Planning. In: *Journal of Contemporary History*, roč. 52, č. 1 (2017), s. 3–15. Případová studie o sociálním plánování v poválečné Velké Británii viz O'HARA, Glen: *From Dreams to Disillusionment: Economic and Social Planning in 1960s Britain*. Basingstoke, Palgrave Macmillan 2007.

76 Viz STÍBALOVÁ, Běla: *Sociální plánování v ČSSR a SSSR*. Praha, Ústředí vědeckých, technických a ekonomických informací 1976, s. 3 a 15.

77 BAUEROVÁ, Jaroslava – KOLÁŘ, Jaroslav – RŮŽIČKA, Jiří – KOHOUT, Jaroslav – BIDLOVÁ, Eva – TOMŠÍK, Miloslav: *O sociálním plánování*. Praha, Práce 1972, s. 13.

78 STÍBALOVÁ, B.: *Sociální plánování v ČSSR a SSSR*, s. 17 n. Stíbalová vymezuje čtyři sovětské „školy“ sociálního plánování: 1) kyjevská škola, zaměřená na „plánování jednotlivce“ v rámci kolektivu pracujících; 2) permská škola, zaměřující se na plánování kolektivů pracujících; 3) leningradská škola, pro niž byl objektem plánování závod; 4) sverdlovská škola, zkoumající „plánování oblasti“.

79 Důležitým fórem se stal 7. Světový sociologický kongres, který se konal v roce 1970 ve Varně a jehož hlavním tématem bylo právě sociální plánování a předvídání (srv. BACH: VII. Světový sociologický kongres ve Varně. In: *Sociologický časopis*, roč. 7, č. 1 (1971), s. 102–105). Mezinárodní pracovní skupina uspořádala tři konference, jejichž závěry shrnula publikace: KUTTA, František (ed.): *Planning and Forecasting Social Processes: Undertaken within the Framework of the Problems Committee for Multilateral Cooperation of the Academy of Sciences, and Dedicated to the 9th World Sociological Congress Uppsala, Sweden 1978*. Praha, Academia 1978.

průmyslových sociologů, která se konala v listopadu 1971 v Liblicích a zkoumala uplatnění sociologie práce v podnicích nebo státních orgánech. Jaroslav Kohout zde československé sociální plánování charakterizoval jako projekt nacházející se spíše ve fázi teoretických a metodologických zkoumání než vyhodnocování konkrétních výzkumů.⁸⁰ Následovala řada dalších akcí, jež pořádaly nejen akademické a expertní instituce, ale také průmyslové podniky.⁸¹ Výzkumy sociálního plánování získaly během první poloviny sedmdesátých let rozsáhlou institucionální základnu. Na pražské Vysoké škole ekonomické působil sociologický tým vedený Jaroslavem Kohoutem, který se zabýval průmyslovou sociologií a zkoumal sociální úlohu podniků. Ústav filosofie a sociologie ČSAV zastřešoval badatelské aktivity Františka Kutty a jeho spolupracovníků, kteří se věnovali teoretickým aspektům sociálního plánování a takzvaného plánování a programování sociálních procesů. Vedle řady rezortních ústavů a podnikových výzkumných ústavů se tématu věnoval také Výzkumný ústav životnej úrovně v Bratislavě nebo ostravský Výzkumný ústav rozvoje oblastí a měst.

Význam sociálního plánování překračoval potřebu „konsolidované“ sociologie a teorie řízení nalézt výzkumné téma, jež by zapadalo do nové politické linie. Tato problematika ještě více propojovala dvě již tak provázané oblasti – řízení podniků a sociální politiku.⁸² Byl to rozsáhlý expertní projekt, který zaměstnával řadu odborníků z oblasti teorie řízení, a současně jej aktivně prosazovaly také politické instituce, především odbory a vláda, jež určovaly hospodářskou a sociální politiku státu.⁸³ V praxi sociálního plánování přineslo povinnost vytvářet podnikové plány sociálního rozvoje a péče o zaměstnance. Sociální plánování v sedmdesátých letech

80 Srv. *I. konference marxistických průmyslových sociologů: Sborník referátů*. Praha, Československá sociologická společnost při ČSAV 1971. Kohoutův referát viz *tamtéž*, s. 331–335.

81 Příkladem může být mezinárodní konference „Péče socialistického závodu o člověka“, kterou v roce 1974 uspořádaly Třinecké železářny. Vystupovali na ní jak sociologové a ekonomové (např. František Kutta a Igor Tomeš), tak zástupci odborů, podnikoví manažeři a experti působící přímo v závodech. (Srv. *Mezinárodní konference Péče socialistického závodu o člověka: Sborník přednášek*. Třinec, b.n. 1974.)

82 Propojení ekonomického plánování se sociální politikou a plánovanou výstavbou měst a územních celků se rozvinulo v rámci industrializace ruských regionů, především při vzniku nových menších průmyslových center. K analýze těchto projektů jako součásti sovětského „totálního plánování“ srv. COLLIER, Stephen J.: *Post-Soviet Social: Neoliberalism, Social Modernity, Biopolitics*. Princeton – Oxford, Princeton University Press 2011, s. 31–125.

83 V roce 1972 inicioval 7. všeodborový sjezd vytváření sociálních plánů v podnicích, které na základě vládního usnesení č. 66 z roku 1973 začaly zavádět experimentální projekty „komplexní péče o pracovníky“. Směrnice a pokyny federálního i republikových ministerstev práce a sociálních věcí a Ústřední rady odborů pro sestavení „komplexních programů péče o pracovníky“ na roky 1976–1978 byly otištěny v příloze časopisu *Odborář*, roč. 28, č. 13 (1975), s. 1–14. V roce 1975 federální vláda nařídila vypracovat tyto programy ve všech podnicích s výhledem do roku 1980. (Viz STÍBALOVÁ, B.: *Sociální plánování v ČSSR a SSSR*, s. 44. Podrobně k vývoji sociálního plánování v ČSSR a obecně k zapojení sociologie do podnikového řízení srv. KOHOUT, Jaroslav: *Sociální analýza a řízení socialistického podniku: Vznik – pojetí – aplikace*. Praha, Práce 1976, s. 151–188; KUTTA, František a kol.: *Teorie a praxe sociálního plánování a programování v ČSSR*. Praha, Svoboda 1980, s. 51–69.)

propojilo politické rozhodování, podnikový management a expertízu, podobně jako socialistické podnikatelství a decentralizace hospodářství propojily tyto tři oblasti v předchozím reformním desetiletí.

Jaká politická racionalita stála v pozadí sociálního plánování a proč se prosadilo právě v období „normalizace“? Podle členů výzkumného týmu Jaroslava Kohouta bylo jeho cílem „rozšířit plánovací praxi z dosavadního technického a ekonomického pojetí na komplexní plánování, zahrnující i sociální změny“, a tak „překonat oddělení ekonomické a sociální funkce podniku“.⁸⁴ Mělo být nejvhodnějším nástrojem podnikového a politického řízení v období takzvaného rozvinutého socialismu. Sociologové charakterizovali podnikové řízení padesátých let jako „technicistní“, tedy podřizující sociální politiku technickým potřebám výroby – jeho důsledkem byla špatná úroveň pracovního prostředí nebo fyzicky namáhavá ženská práce. Reformu šedesátých let naopak označili za projev „ekonomismu“. Reformátoři údajně chtěli oddělit ekonomické řízení od politického a problémy podniků řešit prostřednictvím „mimopodnikových institucí“, například dočasnou nezaměstnaností nebo přeškolenými programy. Sociální plánování vycházelo z předpokladu, že socialistický podnik, který je ve státním vlastnictví, není pouze výrobcem a zaměstnavatelem, ale také orgánem státní správy, „a proto musí realizovat státní politiku nejen ve výrobě, ale i v péči o pracovníky, o jejich celkovou životní úroveň a životní styl“.⁸⁵ Podnik se tak zdál být ideálním místem sociální kontroly. Jako „ekonomická organizace“ měl prostředky, jež bylo možné použít k vytvoření komplexní „plánovací soustavy“ ovlivňující podobu pracovních a životních podmínek obyvatelstva. Činnost podniku a jeho sociálních institucí, například rekreačních a kulturních zařízení, bylo možné dlouhodobě sledovat, analyzovat a na základě těchto výzkumů upravovat strategie prohlubování socialistického charakteru společnosti.

V teoretickém rozpracování sociálního plánování vynikal jeho disciplinační rozměr. Sociologové zdůrazňovali možnost kontrolovat sociální rozvoj prostřednictvím „spojení celospolečenských, skupinových a individuálních zájmů na základě programu rozvoje materiálních, sociálních a kulturních podmínek života společnosti“.⁸⁶ Propojení ekonomického a sociálního plánování mělo zajistit „všestranný rozvoj lidí“ vyvažováním ekonomických a sociálních cílů, tedy využití „hmotných podnětů v souladu s podněty morálními“.⁸⁷ Sociální plánování mělo také umožnit dohled nad sociální strukturou obyvatelstva, jeho hodnotovou orientací nebo pracovními, kulturními a konzumními návyky. „Komplexní řízení socialistické společnosti“ namísto „vnější kontroly dělníka“ usilovalo o nepřímou kontrolu jeho morálky a charakteru prostřednictvím podnikové sociální politiky. Metodika, vypracovaná v roce 1970 v Sovětském svazu, definovala pět základních oblastí sociálního plánování: změny v sociální struktuře kolektivu zaměstnanců (zvyšování kvalifikace,

84 BAUEROVÁ, J. – KOLÁŘ, J. – RŮŽIČKA, J. – KOHOUT, J. – BIDLOVÁ, E. – TOMŠÍK, M.: *O sociálním plánování*, s. 6 a 15.

85 *Tamtéž*, s. 15.

86 *Tamtéž*, s. 14.

87 *Tamtéž*.

mobilita v rámci podniku); pracovní podmínky a bezpečnost práce; zvyšování životní úrovně zaměstnanců; „komunistická výchova pracujících“ (kultivace vztahu k práci, „estetický rozvoj osobnosti“, „tělesný rozvoj člověka“, pracovní disciplína); a sociálně-psychologické vztahy v kolektivu zaměstnanců.⁸⁸ Sovětská literatura zkoumala také vytváření sociálních normativů, předem určených a závazných cílů rozvoje společnosti, které odkazovaly na ekonomické normativy, běžné v hospodářském plánování.⁸⁹

Představitelem značně technokratického pojetí sociálního plánování byl ekonom František Kutta. Jeho metodiky „sociálního programování“ detailně popisovaly jednotlivé kroky komplexního plánovacího procesu, který propojoval sociální a ekonomické plánování na podnikové i celospolečenské úrovni.⁹⁰ Zvláštní oblastí, která zcela vycházela ze sovětské reality, bylo sociální plánování měst, regionů a „populace v dané územní jednotce“.⁹¹ Jeho provázanost s urbanismem a výzkumy životního prostředí a životní úrovně odpovídala poměrům typickým v Sovětském svazu, kde probíhala výstavba nových průmyslových měst. V Československu se realizovalo především v teorii jako zamýšlený nejvyšší stupeň sociálního plánování nebo na rovině sociologických experimentů.⁹² Autoři teoretických textů a metodik charakterizovali sociální plánování jako pokročilejší způsob rozvoje socialismu, jenž odpovídá rozvinuté ekonomice a měnící se sociální struktuře. Aktuální stav „výrobních sil“ vyžadoval růst kvalifikace zaměstnanců a současně více individuální přístup k jejich potřebám a zájmům.

Empiricky zaměřená literatura, sepisovaná často týmiž autory jako tyto teoretické texty, a podnikové sociální plány však nabízejí na sociální plánování pragmatičtější a méně optimistický pohled. Jaroslav Kohout v polovině sedmdesátých let shrnul sociologické výzkumy provedené v československých podnicích přibližně v letech 1965 až 1975. Vedle tezí o rozvoji socialistické společnosti postavil argumenty vycházející ze sociologického mapování československého průmyslu. Zaměřil se na fluktuaci zaměstnanců, kterou označil za vážný sociální a ekonomický problém,⁹³ a napsal, že její „základní příčina tkví v ekonomice, která dosáhla již takového stupně rozvoje, že neexistují další volné zdroje pracovních sil“, a také v „intenzifikaci“ hospodářství, kdy zdrojem produktivity není zvyšování počtu zaměstnanců, ale růst kvalifikace,

88 KERIMOV, Džangir Ali-Abbasovič: *Metodika plánování sociálního rozvoje kolektivu průmyslového podniku*. Praha, Práce 1973, s. 5 n. Kniha vyšla poprvé v roce 1970 v Leningradu.

89 Srv. český překlad sovětské práce: ASEJEV, Vladimír Grigorjevič – ŠKARATAN, Ovsej Irmovič: *Sociální normativy a sociální plánování*. Praha, Práce 1986.

90 Viz SOUKUP, Miroslav – KUTTA, František a kol.: *Řízení v období vědeckotechnické revoluce: Principy socioekonomického řízení*. Praha, Svoboda 1973; KUTTA, František: *Systém řízení sociálních procesů*. Praha, Svoboda 1976; KUTTA, F. a kol.: *Teorie a praxe sociálního plánování a programování v ČSSR*.

91 STÍBALOVÁ, B.: *Sociální plánování v ČSSR a SSSR*, s. 64.

92 Srv. ILLNER, Michal: K možnostem sociálního plánování ve správě územních celků. In: *Správní právo*, roč. 6, č. 8 (1973), s. 480–498; NOVOTNÝ, Jaroslav – ŠTRÁCHAL, Miroslav: *Poznatky z experimentů v plánování sociálního rozvoje měst a obcí*. Ústí nad Labem, Ústav pro filozofii a sociologii ČSAV – pobočka Ústí nad Labem 1980.

93 KOHOUT, J.: *Sociální analýza a řízení socialistického člověka*, s. 168–175 (viz pozn. 83).

nové technologie a pokročilejší metody řízení.⁹⁴ Výzkumy odhalily i další příčiny fluktuace: špatnou organizaci práce, nízké mzdy (zejména v případě žen) a nevyhovující pracovní prostředí, zvyšující riziko nemocí a úrazů. Prvořadým cílem sociálního plánování bylo proto vyřešit problém nedostatku a nestability pracovních sil.⁹⁵ Spojení managementu a sociální péče mělo pomoci udržet zaměstnance v závodech a zajistit plynulý chod centrálně plánovaného hospodářství. Namísto ambiciózních vizí komplexně plánované socialistické společnosti zde vystupuje spíše pochmurný obraz ekonomického systému, který přestával držet krok s měnící se sociální realitou a vyžadoval zavedení nových metod řízení spojujících manažerské techniky s podrobně plánovanou sociální péčí. Klesající zájem o náročnou a špatně organizovanou práci v československém průmyslu vytvářel trvalou krizi v oblasti pracovních sil. Absenci trhu práce a omezené možnosti získávat novou a levnější pracovní sílu prostřednictvím pracovní migrace měly vyvážit sociálně-politické a organizačně-manažerské programy prováděné na podnikové a výhledově také na regionální úrovni. Pohled do vybraných podnikových sociálních plánů ale naznačuje, že sociální plánování bylo spíše údržbou podnikové sociální a kulturní infrastruktury, například bytů, škol a školek, kulturních zařízení a jídelen.⁹⁶

Sociální plánování se stalo specifikem pozdního socialismu právě díky své stabilizační funkci, jejímž cílem bylo udržet zastarávající a špatně fungující socialistický industrialismus prostřednictvím sociální politiky a teorie řízení. Tím se odlišovalo od dřívější praxe, kdy průmyslový podnik rovněž aktivně přetvářel sociální a ekonomickou realitu ve svém okolí a snažil se formovat soukromý život zaměstnanců včetně jejich hodnotové orientace a kulturních zájmů, jak tomu bylo například v meziválečném baťovském systému. Socialistický podnik se podle teorie sociálního plánování stal základní organizační jednotkou hospodářského a sociálního řádu v období rozvinutého socialismu. Průmyslová výroba měla být nejen páteří hospodářského života, ale také zdrojem sociální stability. Zjevné problémy socialistické ekonomiky, způsobené vedle opakujících se selhání plánovacího systému a podnikového řízení také nedostatkem pracovních sil, měl vyřešit lepší management a přesně cílené sociálněpolitické programy. Jestliže v budovatelském období první poloviny padesátých let mělo problém fluktuace a nedostatku pracovních sil vyřešit zostření pracovní disciplíny a politická mobilizace zaměstnanců, „konsolidační“ režim nacházel cestu ke stabilizaci pracovních sil v prolnutí sociální politiky s moderní organizací výroby.⁹⁷ Efektivní řízení pracovních sil bylo podmínkou plynulé

94 Tamtéž, s. 170.

95 K fluktuaci srv. VAŠÁK, Pavel: *Fluktuace pracovních sil*. Praha, Práce 1976. Autor v knize uvádí, že „zdroje pracovních sil jsou v současné době prakticky vyčerpány“ a „ani v příštích deseti až patnácti letech není naděje na zlepšení dosavadního stavu“ (tamtéž, s. 3).

96 „Provozní“ charakter sociálních plánů dokládá např. materiál „Komplexní plán péče o pracující v n. p. Svit na léta 1972–75“ (Státní okresní archiv Zlín, f. Národní podnik Svit Gottwaldov, signatura I/1, Ředitelna, inventární číslo 548, karton 119, Porada vedení I. pololetí 1972, Komplexní plán péče o pracující v n. p. Svit na léta 1972–75).

97 K mobilizačnímu pojetí 50. let srv. STÝBLO, Josef – SÝKORA, Borek: *Do rozhodného boje proti absenci a fluktuaci a za vysokou pracovní kázeň*. Praha, Práce 1953. Význam sociální

průmyslové výroby, hospodářského růstu a v konečném důsledku také sociální a ekonomické stability státního socialismu jako politického a ekonomického zřízení.⁹⁸

Obrovské nároky, které „normalizační“ pojetí řízení kladlo na manažerskou profesi, jsou zřejmě z výše popsaných teoretických i praktických východisek sociálního plánování. Manažerská věda zachovala důraz na přejímání západních metod řízení. Manažer pozdního socialismu sice již nebyl socialistickým podnikatelem, ale nadále měl být odborníkem, který sleduje nejnovější trendy v teorii řízení a zavádí je do praxe. Současně měl zajišťovat plnění centrálně a direktivně uloženého plánu a podílet se na naplňování sociálních funkcí podniku cestou sociálního plánování, kterou formulovali nejen experti v odborných textech, ale zejména exekutivní a odborové orgány ve směrnicích a nařízeních. K těmto třem oficiálním rolím je třeba přidat ještě rozsáhlou neformální agendu, často se nacházející na hraně zákonnosti.⁹⁹ „Konsolidační“ režim postavil před experty na řízení a československé manažery těžko splnitelný požadavek: vytvořit a udržovat systém řízení vyžadující plánovací disciplínu, manažerskou flexibilitu, aktivní zavádění technologických a manažerských inovací a respektování sociálněpolitických strategií režimu včetně jejich materiálního zajišťování z podnikových fondů.

Závěr: teorie řízení a konec státního socialismu

Vývoj teorie řízení byl úzce propojen s proměnami ekonomické a organizační racionality státního socialismu. Pokus o vytvoření manažerské vědy odpovídající zvláštnostem socialistického hospodářství vedl k rozdílným představám o metodách a cílech ekonomického řízení, včetně různého pojetí socialistického manažerství. Reformní politika šedesátých let umožnila rozmach teorie řízení, který zahrnoval rozsáhlou recepci západní manažerské vědy, vybudování institucionální základny a vytvoření expertní kultury, čerpající ze značně rozdílných odborných perspektiv od psychologie po systémové inženýrství. Reformní manažerská věda propagovala socialistické podnikatelství, jehož uskutečnění vyžadovalo decentralizaci hospodářství a vytvoření ekonomického systému založeného na interakci mezi plánem a trhem. Socialistický manažer měl být především podnikatelem, který vytváří zisk a pružně reaguje na požadavky trhu. Vztah mezi manažerstvím a socialistickým vládnutím nebyl v šedesátých letech jednoznačně vyřešen. Vedle představ o posílení hospodářské demokracie, tedy propojení manažerství se zaměstnaneckou samosprávou,

péče, organizace práce a vytváření „optimálních pracovních podmínek“ naopak zdůrazňuje Pavel Vašák v publikaci *Fluktuace pracovních sil*, s. 46 n.

98 Dobový výzkum zaměstnanosti a pracovních sil nacházel jádro problému v komplikovaném vztahu mezi kvalifikací pracovních sil, technologickou vyspělostí, produktivitou práce a úrovní organizace výroby (srv. KALINOVÁ, Lenka: *Máme nedostatek pracovních sil?* Praha, Svoboda 1979).

99 K fungování socialistické ekonomiky srv. KORNAI, János: *The Socialist System: The Political Economy of Communism*. Oxford, Clarendon Press 1992. K problémům, s nimiž se museli potýkat českoslovenští manažeři, srv. článek Tomáše Vilímka v tomto čísle.

existovaly přístupy zdůrazňující vedoucí úlohu manažerů jako silných a kompetentních osobností s vysokými rozhodovacími pravomocemi. „Konsolidovaná“ manažerská věda sedmdesátých let reagovala na odklon od tržního socialismu a návrat k centrálnímu plánování vytvořením odlišného pojetí socialistického manažerství. Vedoucí pracovník měl kromě řízení výroby také plnit „shora“ uložený plán a organizovat sociální funkce podniku. Úkolem manažera bylo zabezpečit hospodářskou a organizační efektivitu, srovnatelnou s výkonem kapitalistické firmy, a současně naplňovat sociálněpolitické strategie režimu.

V článku jsem věnoval značnou pozornost sociálnímu plánování, které představuje pozdně socialistické specifikum v dějinách československé manažerské vědy. Tato myšlenka odpovídala vysokým ambicím „konsolidačního“ režimu v oblasti řízení a současně reagovala na aktuální sociálně-ekonomické problémy. „Normalizační“ teorie řízení vycházela z přesvědčení o ústřední roli průmyslové výroby v socialismu. Zatímco v šedesátých letech mnoho dobových pozorovatelů na Východě i Západě odhadovalo, že keynesiánský kapitalismus a státní socialismus z dlouhodobého hlediska směřují k podobné formě industriální a výhledově postindustriální společnosti, vývojové trendy následujících dvou desetiletí tyto představy rázně vyvrátily. V návaznosti na hospodářskou krizi sedmdesátých let prošly ekonomiky kapitalistických zemí velkou proměnou, vyznačující se deindustrializací, financializací, digitalizací a přechodem k decentralizované a flexibilní organizaci výroby. Státní socialismus po roce 1968 naproti tomu usiloval o udržení vysoce centralizovaného a hierarchického politického a hospodářského řádu, který byl typický pro vrcholnou modernitu padesátých a šedesátých let. S jistou nadsázkou lze státní socialismus zasazený do globálního kontextu sociálního a ekonomického vývoje v poslední třetině dvacátého století označit za „zmražený“ industrialismus.

Neúspěch pragmatické, avšak značně konzervativní politiky se naplno vyjevil v průběhu osmdesátých let, kdy hospodářské problémy a rostoucí vnitřní kritika ukázaly neudržitelnost stávajícího politického a ekonomického zřízení. Tento vývoj reflektovali také českoslovenští experti a společenští vědci. Polemicky zaměřená sociologie osmdesátých let přinesla kritiku sociálního plánování a odmítla technokratické pojetí sociologie jako „sociotechniky“.¹⁰⁰ Nejvíce kritické přístupy, ať už šlo o slovenskou participativní sociologii, reprezentovanou například Fedorem Gálem, Martinem Bútorou či Zorou Bútorovou, nebo o environmentálně orientovaný model společenského řízení vypracovaný Josefem Vavrouškem, odmítly technokratické a hierarchické pojetí vládnutí a navrhovaly nové uspořádání mocenských poměrů na základě větší občanské participace a společenského dialogu.¹⁰¹ Manažerská věda osmdesátých let tvořila součást trendu, jehož nejvíce viditelnými projevy byly

100 KRIVÝ, Vladimír: Sociotechnika: Možnosti a hranice. In: *Sociológia*, roč. 20, č. 4 (1988), s. 417–425.

101 VAVROUŠEK, Josef: *Životní prostředí a sebeřízení společnosti*. Praha, Institut řízení 1990. K slovenské sociologii srv. např. FRÍČ, Pavol – GÁL, Fedor – DIANIŠKA, Ivan: Profesiová orientácia sociológa vo svetle spoločenských očakávaní. In: *Sociológia*, roč. 20, č. 1 (1988), s. 71–83; BÚTOROVÁ, Zora – DIANIŠKA, Ivan: Samoregulácia vedeckého spoločenstva. In: *Tamtéž*, č. 2, s. 141–155.

návrat k trhu jako významnému nebo přímo ústřednímu organizačnímu principu moderní ekonomiky, kritika centrálního plánování, větší citlivost k problémům životního prostředí nebo obrat společenských věd od velkých anonymních celků k „malým veličinám“.¹⁰²

Teorie řízení v době „přestavby“ ohlásila návrat socialistického podnikatelství. Stanislav Vácha, ekonom, spisovatel, odborník na podnikové řízení a významný představitel domácí manažerské vědy, se v odborném i popularizačním psaní zaměřil na kritiku byrokratických a vysoce centralizovaných struktur a snažil se propagovat řízení postavené na decentralizaci a podnikatelském étosu.¹⁰³ Jako vzorový příklad nového pojetí managementu vyzdvihl JZD Agrokombinát Slušovice. Podle Váchy se jednalo o „slušovický zázrak“ a „symbol socialistické podnikavosti“, který byl vybudován „náročným vedením osvobozené a zainteresované lidské práce“.¹⁰⁴ Vácha se prostřednictvím Slušovic vracel k pojetí manažera jako socialistického podnikatele, který řídí svěřený podnik jako decentralizovaně organizovanou firmu, usiluje o dosažení zisku a motivuje vysoce kvalifikované zaměstnance k osobní zodpovědnosti, vyšší produktivitě práce a neutuchající snaze zavádět technologické a organizační inovace. Podnikatelské řízení v socialismu údajně vyžadovalo nejen přijetí organizačních metod fungujících v soudobém kapitalismu, nýbrž také pěstování manažerské kultury připomínající idealizovaný obraz kapitalistické podnikatelské etiky. Manažerská věda se postupně odkláněla od přístupů typických pro státní socialismus sedmdesátých let, jakým bylo sociální plánování, a současně pokračovala v nikdy nepřerušené recepci západní manažerské vědy.¹⁰⁵ Po zhroutení státního socialismu byli experti z okruhu teorie řízení dobře připraveni na působení v novém politickém a ekonomickém systému. Manažerská věda podruhé během dvaceti let ustála

102 Návrat tržní racionality do ekonomického myšlení ilustruje text *Souhrnné prognózy*, vypracované na konci 80. let Prognostickým ústavem ČSAV (srv. KOMÁREK, Valtr a kol.: *Prognóza a program*. Praha, Academia 1990). Radikálnější materiál odkazující k myšlence volného trhu viz ZIELENIEC, Josef a kol.: *Československo na rozcestí: Zpráva o stavu národního hospodářství a možnostech jeho nápravy*. Praha, Lidové noviny 1990. K „malým veličinám“ srv. SZOMOLÁNYIOVÁ, Soňa: „Malé veličiny“ a ich význam pre sociálnu dynamiku. In: *Sociológia*, roč. 21, č. 3 (1989), s. 349–358.

103 VÁCHA, Stanislav: *Socialistické podnikatelské řízení*. Praha, Institut pro výchovu vedoucích pracovníků Ministerstva průmyslu ČSR 1990. Srv. kritiku zbyrokratizovaného a zkorumpovaného centrálního aparátu v autorově románové moralitě o úředníkovi hospodářského ministerstva (TÝŽ: *Vládce kanceláří*. Praha, Československý spisovatel 1989).

104 TÝŽ: *Jak řídí Slušovice*. Praha, Novinář 1988, s. 10. Vácha propagoval slušovický systém řízení již v první polovině 80. let (srv. TÝŽ: *Jak řídí JZD Slušovice*. In: *Moderní řízení*, roč. 18, č. 7 (1983), s. 81–88). V beletristické podobě Vácha představil slušovické podnikání v románu *Hauří* (Praha, Práce 1987), který se dočkal rovněž filmového zpracování.

105 Srv. VODÁČEK, Leo – DVOŘÁK, Václav: *Management v USA: Názory, zkušenosti – úspěchy, prohry, naděje*. Praha, Institut řízení 1989; WIESNER, Jaroslav: *Státní podnik a podnikání*. Praha, Institut řízení 1989; VODÁČEK, Leo – DVOŘÁK, Václav: *Podnikatelské řízení inovačních procesů*. Praha, Institut řízení 1989; MARHOULOVÁ, Dagmar: *Japonské systémy řízení*. Praha, Svoboda 1989. Návrat k podnikatelství a požadavek reformem (např. pružnější organizační struktury, legislativní změny) dokládá také publikační politika časopisu *Moderní řízení* v letech 1987–1989.

politické otřesy a s významnou personální a intelektuální kontinuitou pokračovala v činnosti jako expertíza zkoumající management v podmínkách kapitalistického tržního hospodářství.

Studie vznikla s podporou Grantové agentury České republiky v rámci projektu GJ15-19437Y „Cesta k technokratickému socialismu: Politika a koncepty řízení společnosti v Československu (1953–1975)“.