

Z bohatého odkazu klasiků marxismu-leninismu zůstaly dva dosud nesplněné úkoly, na které je třeba soustředit pozornost socialistické fronty.

Prvním z těchto úkolů je důkladné *prozkoumání materiálně technické stránky společenské existence* ve formě kritických dějin technologie, tak jak tento úkol formuloval a zdůvodnil K. Marx: „Kritické dějiny technologie by vůbec dokázaly, jak málo patří jakýkoli vynález XVIII. století tomu či onomu jednotlivci. Až dosud takové dílo neexistuje. Darwin vzbudil zájem o dějiny přírodní technologie, tj. o vytvoření rostlinných a živočišných orgánů, které hrají úlohu výrobních nástrojů v životě rostlin a živočichů. Nezaslouží si stejné pozornosti dějiny základny každé zvláštní společenské organizace? ... Technologie odhaluje aktivní postoj člověka k přírodě, bezprostřední výrobní proces jeho života a tím i jeho společenských životních podmínek a z nich vyvěrajících duševních představ“. (K. Marx, *Kapitál I*, SNPL Praha 1953, s. 398.)

Marx chápal materiálně technickou základnu jako základ každé zvláštní *společenské organizace*. Na tuto *organizační stránku* společenské existence, zvláště v nejobtížnějším období *vytváření socialistické společenské organizace*, soustřeďuje svou pozornost v mnoha svých dílech V. I. Lenin.

Lenin se na sklonku svého života chystal napsat dílo o vědecké organizaci práce, kde by své znalosti, teoretické i praktické zkušenosti shrnul v ucelený systém. Jeho předčasný skon překazil tento záměr.¹

Lenin po sobě zanechal zásadní *teoretické poznatky* o vědecké organizaci práce a řízení ve svém obrovském díle, z něhož lze v mém referátu postihnout jen

nepatrnou část, avšak Vladimír Iljič byl zvláště v otázkách organizace a řízení *nejen velkým teoretikem, ale především velkým revolučním praktikem*, který své teoretické vědomosti „materializoval“ v konkrétní organizaci řízení *Komunistické strany bolševiků* (KPB) i v organizačních a řídicích principech nového *socialistického státu*. Teprve důkladný rozbor geneze vzniku a rozvoje principů organizace a řízení prvního socialistického sovětského státu (což by vyžadovalo mnohem větší rozsah, než může mít můj referát) by mohl postihnout šíři obrovského Leninova přínosu k teorii a praxi vědecké organizace a řízení práce. Cílem vědecké práce v oblasti vědecké organizace práce a řízení by mělo být vytvoření nové *socialistické vědy o organizaci a řízení* na základě shrnutí všech dosavadních *bohatých teoretických poznatků různých vědních disciplín* i praktických zkušeností z oblasti technického, ekonomického a politického řízení, tak jak se uplatňuje v praxi mnoha zemí socialistické soustavy, včetně využití racionálních technicko-organizačních systémových prvků jiných řídicích systémů, tak jak se vyskytují zvláště v nejvyspělejších kapitalistických zemích. To je druhý velký úkol postavený před marxistickou vědeckou frontou klasiky marxismu-leninismu. Jeho splněním bude dovršen Leninův odkaz v oblasti vědeckého řízení práce.

Lenin a vznik vědecké organizace práce

Na přelomu 18. a 19. století, na základě rychlého rozvoje velkého strojového průmyslu a *vysokého stupně rozvoje kapitalistické industrializace*, kdy již extenzivní metody vykořisťování narážejí na organi-

* Referát přednesený na mezinárodní konferenci *Světová socialistická soustava — usku- tečnění idejí leninismu* ve dnech 27.—30. ledna 1970 v Moskvě.

¹ Knihovnice V. I. Lenina S. M. Manučarjan- cová vzpomíná, jak před svou smrtí Lenin

soustředil z různých knihoven knihy o vědecké organizaci práce: „Je zřejmé, že Vladimír Iljič se chystal napsat práci o vědecké organizaci práce, ... avšak napsat tuto práci se Vladimíru Iljiči již nepodařilo“. (*Vospominanija o Lenině 2*, Gospolitizdat, Moskva 1957, s. 588; S. M. Manučarjanc, *Rabota v biblioteke Vladimíra Iljiče*.)

zovaný odpor dělnické třídy, hledá buržoazie metody řízení práce, které by jí umožnily v rámci omezené pracovní doby a vysokého organického složení kapitálu maximálně intenzifikovat práci dělníků, připoutaných manufakturním typem dělby práce k systému strojů, jejichž plné využití rozhoduje — prostřednictvím snižování jejich morálního opotřebení — o výši vykořisťované nadhodnoty a kapitalistického zisku.

Na tomto základě *životního zájmu vládnoucí buržoazie o dosahování maximálních zisků* vzniká a velmi se rozšiřuje *Taylorova vědecká metoda řízení dílen*, jejíž principy se stávají praxeologickým základem celé dějinné epochy ve vývoji kapitalistického společenského systému — *kapitalistické racionalizace*.²

Lenin, jako jeden z největších vědců a revolucionářů své doby, který pečlivě sleduje a osvojuje si nejnovější vědecké objevy, podrobuje ještě před Velkou říjnovou revolucí Taylorův systém hluboké analýze. Její použití v kapitalistických podmínkách charakterizuje jako „vědecký systém ždímání potu“, „zotročení člověka strojem“. (V. I. Lenin, *Sočiněnija*, izd. 5, Gospolitizdat, Moskva 1961, Tom. 24, s. 369; V. I. Lenin, *Spisy* 20, SNPL, Praha 1957, s. 153.)

Naproti tomu, podobně jako kdysi Marx odhalil „racionální jádro“ Hegelovy idealistické dialektiky, poukazuje Lenin na vědecké jádro Taylorova systému a podtrhuje jeho mimořádný význam pro další společenský rozvoj:

„Taylorův systém — aniž si to jeho autoři uvědomují a aniž to chtějí — připravuje dobu, kdy proletariát převezme do svých rukou veškerou společenskou výrobu a zřídí své dělnické komise, které se budou starat o řádné rozdělení a uspořádání veškeré společenské práce. Velká vý-

roba, stroje, železnice, telefon — to vše přinese tisícekrát možnosti zkrácení pracovní doby organizovaného dělnictva na čtvrtinu, to vše zajistí dělníkům čtyřikrát vyšší životní úroveň“. (V. I. Lenin, *Sočiněnija*, izd. 5, Gospolitizdat, Moskva 1961, Tom 24, s. 371; V. I. Lenin, *Spisy* 20, SNPL, Praha 1957, s. 155.)

Vědeckou podstatu Taylorova systému viděl Lenin v její stránce organizačně technické a normotvorné i v možnostech využití jejího pobídkového charakteru pro růst produktivity práce.

Lenin, veden poznatky dialektického a historického materialismu, chápe velmi přesně podstatu vědecké organizace práce, její vztah k bezprostřední výrobě i její sociální význam.

Jeho názor na podstatu vědecké organizace práce byl zcela protikladný empiriomonistickému zabsolutnění organizace jako „organizované zkušenosti“ a z toho vycházejícího pojetí A. A. Bogdanova, který se pokoušel uvést organizaci ve „všeobecný vědecký systém“. A. A. Bogdanov o podstatě organizace napsal: „Slavný učitel socialismu Engels ji vyjádřil formulí: výroba lidí, výroba věcí, výroba idejí. V termínu výroba je skryt pojem organizující činnosti. A my uděláme formulí přesnější: Organizace vnějších přírodních sil, organizace lidských sil, organizace zkušenosti. Co se ukazuje? Lidstvo neprovádí jinou činnost kromě organizační, není jiných úkolů kromě organizačních“. [Bogdanov A. A., *Všeobščaja organizacionnaja nauka* (tektologia), izd. Kniga, Moskva 1925, izd. 3, Tom. I, s. 27—28.]

Lenin v roce 1908 o Bogdanovovi napsal: „Důležité je to, že opustil materialistické hledisko a tím se nezbytně dostal na cestu zmatků a idealistických bludů“. (V. I. Lenin, *Sočiněnija* 5, Gospolitizdat,

² Prvním vědeckým systémem v oblasti řízení bylo *podvojně účetnictví*, které vzniklo již ve velkém italském „Quattrocentu“: „... podvojně účetnictví je založeno na důsledně realizované myšlence — pojímat jevy jako kvantitty, tedy na vůdčí myšlence *kvantifikace*, která vynesla na denní světlo všechny základy poznání přírody a která se poprvé v dějinách lidstva s naprostou zřetelností stala základní myšlenkou určitého systému. (W. Sombart, *Der moderne Kapitalismus II*, Duncker — humboldt, München 1919.)

Jestliže *podnikové účetnictví* kvantifikuje složité kvalitativní pohyby uvnitř výroby prostřednictvím *abstraktní práce* a všeobecného ekvivalentu hodnotového — peněz, pak *Taylorova metoda* je založena na průzkumu *konkrétní práce*, jejíž rozsah Taylor postihuje systémem *normování výkonu* prostřednictvím *trvání určitých pracovních elementů v čase*.

Hlavním prostředkem kvantifikace v Taylorově vědeckém systému je tedy *pracovní doba*, která je podle Marxe „kvantitativním bytím práce“. [Blíže viz F. Kutta, *Člověk-práce-technika*, Práce, Praha 1968; Moskva 1970 (izd. Progress), hlava I, kap. III. — 1, 2.]

Taylor nazval svůj systém „Scientific management“, což bylo do češtiny přeloženo jako „vědecké řízení“, do němčiny jako „Wissenschaftliche Betreibung“ a do francouzštiny „Organisation scientifique“. Ruský název „Naučnaja organizacija truda“ je odvozen patrně analogicky z francouzštiny, kde termín „organisation“ značí řízení, ustrojení, ústrojnost — zahrnuje v nejobecnějším smyslu slova jak pojem organizace (organizacija), tak řízení (upravlenije), podobně jako Taylorův „management“ zahrnoval i anglický pojem „organisation“ (řízení, správa, vedení atd.).

Moskva 1961, Tom 18, s. 53; V. I. Lenin, *Spisy 14*, SNPL, Praha 1957, s. 57.)

Bogdanov skutečně uvažuje idealisticky a základní vztah výroba — organizace obrátil „z nohou na hlavu“. Základem existence a rozvoje společnosti pro něho není výroba, ale organizace, kterou z prostředku mění v samoučel. Lenin oproti Bogdanovi a jeho stoupencům z řad „Prolet-kultovců“ považuje, podobně jako Marx a Engels, za všeobecný základ společenského rozvoje *společenskou výrobu* v celé její šíři (práce fyzická i duševní a výroba hmotných i kulturních statků). Vědeckou organizaci pak Lenin pokládá za nezbytnou, mocnou *formu, metodu, prostředek, nástroj této společenské činnosti*, prostředek, který spolu s úrovní materiálně technických a lidských stránek výrobních sil určuje efektivnost této základní lidské činnosti, produktivity práce, jejíž úroveň je opět určujícím faktorem i úrovně ekonomické a společenské.

Je-li vědecká organizace práce prostředkem, nástrojem k dosažení vyšší produktivity práce, pak ve společenském měřítku záleží především na tom, v rukou které třídy je tento nástroj. *Lenin chápe otázku využití organizace důsledně třídně*. Jestliže za kapitalismu je vědecká organizace a řízení nástrojem vykořisťování v rukou buržoazie, pak po vítězné revoluci musí tento *nástroj* ovládnout vládnoucí dělnická třída ve prospěch všech pracujících.

V předrevolučním Rusku v šedesátých až sedmdesátých letech 19. století, ještě před vznikem Taylorova systému, vznikl na Moskevském vyšším technickém učilišti první vědecký systém organizace práce, založený na principu „vzorových technologických schémat“. Tento systém, který v Rusku založil tradici „vzorových dílen“, byl vysoce oceněn a začal být široce zaváděn v USA.³

Avšak celková zaostalost carského Ruska i jeho průmyslového vedení zabránila šíření jakéhokoli vědeckého systému řízení v praxi. To bylo příčinou proč po vítězné socialistické revoluci v Rusku neměla dostatek zkušeností s vědeckým řízením ani dělnická třída, která je v kapitalismu vždy oddělena od řídicích funkcí, ani ruská technická inteligence. Proto Lenin podtrhuje nutnost převzetí taylorismu a za-

hraničních metod řízení, nutnost plného využití domácí, byť i buržoazní inteligence a přizvání zahraničních odborníků, kteří by v sovětském Rusku zaváděli tyto vědecké metody, vysílání domácích vedoucích kádrů do zahraničí, aby se tam učili vědecké organizaci práce. Co se vládnoucí dělnické třídy týče, Lenin věřil, že v nových společenských podmínkách si znalosti vědecké organizace práce a „umění pracovat“ osvojí na základě svého třídního zájmu a velkého entuziasmu: „Pracující lid samozřejmě neměl zkušenosti v řízení, ale to nás neleká... Dříve všechen lidský důmysl, veškerý lidský génus, tvořil jen proto, aby jedněm dal všechny plody techniky a kultury a druhým odmítal to nejnutnější — vzdělání a rozvoj. Dnes naopak se všechny divy techniky, všechny vymoženosti kultury stanou majetkem všeho lidu a od nynějška již nikdy nebude lidského důmyslu a génia zneužito k násilí a vykořisťování“. (V. I. Lenin, *Sočinenija 5*, Gospolitizdat, Moskva 1862, Tom 35, s. 288—289; V. I. Lenin, *Spisy 26*, SNPL, Praha 1956, s. 466.)

To, že Lenin nechápal organizaci a řízení jako samoučel, ale jako prostředek zvýšení efektivnosti lidské činnosti, mu umožnilo jasně vidět možnosti *využití „starých“ metod a forem vědecké organizace a řízení* v novém socialistickém řízení, které prostředky používané v kapitalismu k dosažení nehumánních, vykořisťovatelských cílů, použije v nových společenských podmínkách pro dosažení svých cílů vysoce humánních, socialistických a komunistických. Třídní pojetí možností využití vědecké organizace a řízení je u Lenina základem jeho hluboké víry v tvůrčí síly osvobozeného proletariátu, který rozvine velkou pracovní iniciativu, naučí se řídit a produktivně pracovat a vybuduje si postupně všechny materiální a kulturní podmínky přechodu ke komunismu.

Leninův plán rozvoje socialismu a Leninské principy vědecké organizace práce a řízení

Každá vědecká organizace práce a řízení má svůj určitý všeobecný cíl, který vtiskuje určité charakteristické rysy způsobu

³ Vlt Massachusetts Institut of Technology: „*The Russian system*“, Shop work instruction for engineers and machinists, Boston, Press of A. A. Kingman 1876.

jejího využití. Lenin při vypracování svého plánu rozvoje socialismu v Rusku vychází ze všeobecného dlouhodobého cíle — *vybudování komunistické společnosti*, jak ji v hrubých rysech charakterizoval Marx: „Ve vyšší fázi komunistické společnosti, až již jednotlivci nebudou v zotročujícím područí dělby práce a až zmizí také protiklad mezi duševní a tělesnou prací, až práce nebude pouhým prostředkem k životu, nýbrž stane se sama životní potřebou, až s všestranným rozvojem jednotlivců vzrostou i výrobní síly a všechny zdroje kolektivního bohatství potekou plným proudem — teprve tenkrát bude moci být nadobro překročen úzký obzor měšťáckého práva a společnost bude moci napsat na své prapory: »Každý podle svých schopností, každému podle jeho potřeb.«“ (K. Marx, *Poznámky na okraj programu německé dělnické strany*; Marx—Engels, *Kritiky programů*, Svoboda, Praha 1949, s. 44—45.)

Lenin často zdůrazňoval, že tento *všeobecný cíl* nesmí komunistická strana a dělnická třída nikdy ztratit ze zřetele a musí hledat přístupové cesty k jeho postupnému uskutečnění.

Lenin především zdůrazňuje *růst produktivity práce* jako souhrnného ukazatele úrovně společenských výrobních sil a doplňuje Marxovu „definici komunismu“: „Ve srovnání s kapitalistickou produktivitou práce znamená komunismus vyšší produktivitu práce dobrovolných, uvědomělých, sjednocených dělníků, využívajících pokročilé techniky“ (V. I. Lenin, *Sočineníja 5*, Gospolitizdat, Moskva 1963, Tom 39, s. 22; V. I. Lenin, *Spisy 29*, SNPL, Praha 1955, s. 421.)

Rozvoj produktivity práce především předpokládá zabezpečení *rozvoje materiálně technické základny* velkého průmyslu. Ta se může rozvinout jedině na základě nejvyspělejší energetické základny — elektrifikace —, která ve spojení se socialismem se stane základem komunismu: „Komunismus je sovětská moc plus elektrifikace celé země, neboť bez elektrifikace není možno rozvinout průmysl.“ (V. I. Lenin, *O elektrifikaci*, SNTL, Praha 1953, s. 66; V. I. Lenin, *Sočineníja 5*, Gospolitizdat, Moskva 1963, Tom 42, s. 30.)

Rozvoj materiálně technické základny a celého národního hospodářství pak vyža-

duje *vypracování programu, plánu hospodářské výstavby*, který Lenin nazývá „druhým programem strany“. „Program naší strany nemůže zůstat jen programem strany. Musí se z něho stát program naší hospodářské výstavby, jinak nebude k ničemu ani jako program strany. Je nutno jej doplnit druhým programem strany, plánem prací na obnově celého národního hospodářství a na jeho povznesení na úroveň moderní techniky“ (V. I. Lenin, *Sočineníja 5*, Gospolitizdat, Moskva 1963, Tom 42, s. 157; V. I. Lenin, *Spisy 31*, SNPL, Praha 1955, s. 515.)

Splnění takového programu předpokládá *kulturní rozvoj* celé masy dělníků a rolníků, kteří se musí „nadchnout pro tento program“ a na základě vyšší organizace práce, pracovního umění, úsilí a pracovní kázně zvýšit produktivitu práce *Vyšší produktivita práce je nerozlučně spjata s vyšším typem její organizace*: „... dostává se nutně do popředí stěžejní úkol vytvořit vyšší společenský řád než je kapitalismus a to: zvýšení produktivity práce a v souvislosti s tím (a k tomu) její vyšší organizace“ (V. I. Lenin, *Sočineníja 5*, Gospolitizdat, Moskva 1962, Tom 36, s. 187; V. I. Lenin, *Spisy 27*, SNPL, Praha 1954, s. 252.)

Lenin ukazoval, že zaostalé Rusko musí převzít a využít nejpokrokovější výsledky vědy, techniky, organizace a řízení, ale ani v těchto otázkách organizačně řídicích nikdy neztrácel ze zřetele od kapitalismu zcela odlišné socialistické cíle: „výrobu pro člověka“ a jeho všestranný rozvoj. Proto, podle Lenina, není možno kopírovat cizí zkušenosti, ale je nutno přejímat je „svým vlastním, konkrétně sovětským způsobem“: „Před sovětskou socialistickou republikou stojí úkol, který je možno krátce formulovat tak, že Taylorův systém i americké vědecké metody zvyšování produktivity práce musíme zavést v celém Rusku, avšak zároveň sjednotit tento systém se zkrácením pracovní doby, využitím nových způsobů výroby a organizace práce bez škodlivých důsledků pro pracovní sílu pracujícího obyvatelstva.“ (V. I. Lenin, *Sočineníja 5*, Gospolitizdat, Moskva 1962, Tom 36, s. 141.)

Toto Leninovo pojetí bylo v tehdejší racionalizační teorii, v níž převládal princip maximalizace intenzity práce a téměř úplné ignorování fyziologicko-psychologic-

kých potřeb pracujícího člověka, zcela nové.⁴

Taylorismus byl plně podřízen všeobecnému cíli kapitalistické výroby, *honně za maximálním ziskem bez ohledu na pracujícího člověka*.

Vědecké jádro taylorismu tkvělo v jeho *rozboru pracovního cyklu*, v exaktním, chronometrickém měření délky jeho elementů a vytváření vzorových pracovních postupů. Spojením této vědecké metody normování výkonů s progresivní úkolovou mzdou bičovalo dělníky pod tlakem existenčního boje k nejvyšší intenzitě práce. Výsledkem bylo, že kapitál úzkostlivě šetřil práci minulou (kapitálem) a hromadně ničil živou pracovní sílu, fyzické a intelektuální síly dělnické třídy. Taylorův systém obrážel nejvyšší stupeň specificky kapitalistické, *manufakturní dělbý práce* ve velkém strojovém průmyslu i *zájem buržoazie* jako třídy *oddělit* fyzickou práci od duševní a řídicí, připoutat k operacím fyzické práce dělnickou třídu, *rozdělit* ji na základě atomizovaných profesionálních zájmů, *uzurpovat* duchovní potence výrobního procesu do rukou buržoazie a „svobodně“ *manipulovat* rozdělenou masou pracujících, „osvobozených“ od vlastnictví výrobních prostředků i od řízení jak výrobního, tak společenského. Základním principem Taylorovy soustavy byl *princip despotické manipulace nemyslicí pracujících masou prostřednictvím řídicí elity bezvýhradně oddané velkému kapitálu a buržoazii*.

Taylor v praxi, podobně jako později Bogdanov i v teorii, již znal princip „zpětné vazby“ mezi člověkem a strojem: „Jakmile se zavede stroj, vzniká před organizátorem úkol: koordinovat, tj. cílevědomě organizovat činnost dělníků a práci strojů. Organizovaným objektem jsou živé i mrtvé aktivity, chápáné jako celek... je to

organizace lidí a věcí, v cílevědomé jednotě ... mrtvý stroj lze chápat jako určitý organizovaný systém, i když taková charakteristika není dosud v našem myšlení běžná“. [A. A. Bogdanov *Vseobščaja organizacionnaja nauka* (tektologija), izd. Kniga, Moskva 1925, Tom I, s. 26.]

Toto „strukturální pojetí“, kde práce člověka a stroje se chápe jako vzájemné propojení dvou systémů, mezi nimiž dochází k toku informací na základě zpětné vazby, byla později základem vzniku inženýrské psychologie (ergonomiky) a určitých odvětví kybernetiky (praxeologické modelování) a do jisté míry i teorie mezilidských vztahů (*human relations*).

Avšak jak Taylor, tak Bogdanov i moderní teorie *human relations* se omezují na mikrosféru řízení, zužují principy zpětné vazby jen na tuto úzkou sféru.⁵

Dochází tak k důsledné *abstrakci od společenské zpětné vazby*, v níž celkový technicko-organizační rozvoj je bezprostředně závislý na růstu kulturně technické vyspělosti a kvalifikaci všech pracujících. Tato je opět závislá na *celkovém růstu materiální a kulturní úrovně spotřeby pracujících a na celkovém rozvoji celého systému technických, ekonomických a sociálních podmínek všestranného rozvoje člověka*. Bogdanov, jako jeden z prvních, správně postřehl v mikrosféře výroby tendenci ke sdružování pracovních funkcí a k odstraňování rozporů mezi fyzickou a duševní prací na základě nejvyššího stupně technického rozvoje (automatizace): „Se zdokonalováním strojů se měnila i úloha obsluhujícího pracovníka. Nejhlubší rozdělení v rámci spolupráce bylo to, které osamostatnilo organizátora od vykonavatele, duševní úsilí od fyzického. Ve vědecké technice práce dělníka sdružuje oba tyto typy... Sdružování (pracovních funkcí, pozn. F. K.) se plně dovrší, až se

⁴ V době, kdy Lenin vyslovil tyto své myšlenky, se teprve začalo formovat poznání o neefektivnosti taylorovského principu maximalizace intenzity práce a ignorování lidských stránek pracujícího člověka. Příspěla k tomu zvláště Atzlerova německá škola fyziologie práce (viz. zvláště E. Atzler, *Probleme der Arbeitsphysiologie*, „Die Umschau“, 23, Berlín 1924), rozvoj psychofyziologie práce, založený v Rusku pracemi Sečenova (*K voprosu o vlijanii razdraženijsa čustvujusčich nervov na myščennuju sistemu*, Moskva 1903; *Očerki rabočich dviženij*, Moskva 1906), v Německu Herknera (*Problem der Arbeiterpsychologie*, Leipzig 1912) a ve Francii Amara (*L'orientation professionnelle*, Paris 1920). Avšak teprve rozsáhlý komplexní mikrozbor pracovních podmínek provedený v letech 1924–1927 skupinou E. Maya v *Hawthorne Works* (Western Electric Comp., Chicago, USA) dokázal, že taylor-

rovské „okleštění individua“ je nutno nahradit opětným vyzvižením osobnosti pracujícího člověka jako základu efektivní pracovní kooperace.

⁵ Proto také současným teoriím *human relations*, soustředujícím se na „malé struktury“ uvnitř podniků, uniká nejpodstatnější rozpor v kapitalistických mezilidských vztazích, rozpor mezi dělnickou třídou a buržoazií, mezi prací a kapitálem. Ale nejen to, mikropojetí mezilidských vztahů jím uzavírá i cestu k poznání širších souvislostí organizace, takže W. G. Bennis má pravdu, když poznamenává, že jestliže přístup tradiční organizační teorie představoval „organizaci bez lidí“, přístup teorie *human relations* představuje „lidi bez organizace“. (W. Warren, O. Bennis, *Leadership Theory and Administrative Behavior*, Administrative Science Quarterly, December 1959.)

vypracuje ještě vyšší forma strojů — samoregulační se mechanismus.“ [A. A. Bogdanov, *Všeobščaja organizacionnaja nauka* (tektologija), izd. Kniga, Moskva 1925, Tom I, s. 73—74.]

Bogdanov však ani zde tyto poznatky neuměl správně aplikovat v celospolečenském měřítku. Ve snaze *zevšeobecnit* ve své tektologii *veškeré lidské poznání* zabsolutňuje na základě úzkého mikro rozboru pracovního procesu specificky *kapitalistický* rozpor mezi prací fyzickou a duševní. Společenská struktura se mu rozpadá na třídu *vykonavatelů*, spjatých s fyzickou prací, kteří *nejdou schopni řídit* — a třídu *organizátorů*, vzdělaných osobností, kteří vnášejí svou *vůli* organizační řád do celé společnosti. Tento *subjektivismus*, (který byl i slabou stránkou fayolismu ve Francii) a *podcenění tvůrčí a řídicí úlohy dělnické třídy* ve společenských přeměnách, byl všeobecným ideologickým základem *teorie manažerismu*, elitní společnosti, v níž funkce organizační a řídicí budou vždy v rukou nepočtené manažerské elity, manipulující masou „vykonavatelů“ připoutaných k výkonné práci.⁶

V. I. Lenin vysoce vyzdvihuje úlohu inteligence a vedoucích řídicích kádřů v socialistické společnosti.

Protože „umění spravovat není lidem vrozeno, ale získává se zkušenostmi“,⁷ a protože dělnická třída, právě vyšlá z kapitalistického řádu, neměla možnost nabýt znalosti a zkušenosti řízení, musí tato *vládnoucí třída* pro řízení využít vynikajících buržoazních specialistů: „... k spravování, k organizaci státu potřebujeme lidi, kteří ovládají techniku spravování státu, lidi se zkušenostmi ve správě státu a hospodářství, a takové lidi nemůžeme vzít odjinud než z předcházející třídy“. (V. I. Lenin, *Sočinenija* 5, Gos-

politizdat, Moskva 1962, Tom 40, s. 253; V. I. Lenin, *Spisy* 30, SNPL, Praha 1955, s. 464.)

Lenin doporučoval zaplatit těmto specialistům — domácím i cizím — zlatem za to, že „naučí náš národ umění pracovat v lepších podmínkách“. (V. I. Lenin, *Sočinenija* 5, Gospolitizdat, Moskva 1962, Tom 36, s. 139.)

Úkolem těchto řídicích kádřů, podle Lenina, není manažerská despotická manipulace pracující masou s cílem dosahovat maximálních zisků. Jejich úkolem je vycházet z velké iniciativy pracujících, zrozené revolucí, a vnášet do dělnické třídy vědecké poznatky a zkušenosti řídicí práce, spolu s *dělnickou třídou organizovat vzájemné působení jednotlivých elementů výrobních sil* s cílem dosáhnout co nejvyšší efektivity práce a výroby a na tomto základě zvýšit hmotnou a kulturní úroveň všech pracujících. Lenin hluboce promýšlí formy a metody organizace a *společenské zpětné vazby*, kterou již Marx vyjádřil v její elementární podobě pracovního procesu: „Práce je především proces, probíhající mezi člověkem a přírodou, proces, v němž člověk svou vlastní činností zprostředkovává, reguluje a kontroluje výměnu látek mezi sebou a přírodou... Tím, že tímto pohybem působí na vnější přírodu a mění ji, mění zároveň svou vlastní přirozenost. Rozvíjí schopnosti, které v ní drímají, a působení těchto sil podrobuje své vlastní moci“. ((K. Marx, *Kapitál* I, SNPL, Praha 1953, s. 196).⁸

V *celospolečenském* měřítku masa pracovníků tím, že rozvíjí a zdokonaluje pracovní a výrobní proces, buduje materiálně technickou a výrobní základnu společnosti a zvyšuje produktivitu práce, „mění zároveň svou vlastní přirozenost“, osvobo-

⁶ Manažerské teorie, velmi rozšířené v současné kapitalistické světě, vycházejí z *technologického determinismu* technokratů. Podle nich technický rozvoj přetvářející moderní společnost nutně smete dosavadní společenský řád, na jehož místo nastoupí společnost, řízená technikou inteligencí (bliže viz H. Scott and others, *Introduction to Technocracy*, New York, The John Day Co. 1933). Podobně jako Bogdanov, který za jedinou vědu budoucnosti považuje vědu organizační, domnívali se technokraté, že veškeré lidské poznání vyústí v jakousi „maximálně exaktní a praktickou“ technicko-organizační vědu, s jejíž pomocí bude lidstvo manipulováno technickou elitou. Principy manažerské teorie v nejvýraznější podobě vyjádřil J. Burnham, který dochází k paradoxním závěrům, že velké národohospodářské úspěchy SSSR lze přisoudit tomu, že Lenin vybudoval v této zemi manažerskou společ-

nost. (Viz J. Burnham, *The Managerial Revolution*, Indiana University Press 1960.)

⁷ V. I. Lenin, *Sočinenija* 5, Gospolitizdat, Moskva 1962, Tom 36, s. 177; V. I. Lenin, *Spisy* 27, SNPL 1954, s. 242.

⁸ V *kybernetickém* jazyce je pracovní proces nepřímou zpětnou vazbou mezi subjektem (člověk) a objektem (příroda). Základní rysy takové soustavy jsou:

- existence vlastních receptorů, efektorů a centrálního řídicího systému (subjekt),
- působení subjektu na objekt a nepřímě také na sebe sama (přes objekt),
- působení objektu na subjekt a nepřímě také na sebe sama (přes subjekt).

(Bliže viz F. Kutta, *Člověk-práce-technika*, Práce, Praha 1968, Moskva 1970, hlava II.)

zuje, rozvíjí a kultivuje své vlastní síly, přetváří v pracovním a budovatelském úsilí způsob své činnosti.

Všeobecným předpokladem existence tohoto sebepřetvářejícího a sebeuvědomovacího procesu je revoluční osvobození dělnické třídy a všech pracujících od vykořisťování kapitalistického systému, který výsledky funkce této společenské zpětné vazby zvrací v protiklad.

Zároveň míra účinnosti tohoto procesu je dána *charakterem práce*, který je závislý na všeobecné úrovni totality společenských výrobních sil.

Lenin v té souvislosti ukazoval, že po svržení kapitalismu je třeba hovořit „... nikoliv o komunistické, ale o socialistické práci, neboť se jedná nikoli o vyšší, ale o nižší zárodečný stupeň rozvoje nového společenského zřízení vyrůstajícího z kapitalismu. Komunistická práce, v nejvyšším a strohém smyslu, je bezplatná práce ve prospěch společnosti, práce uskutečňovaná nikoli jako splnění určité povinnosti, ne pro získání práva na určité produkty, ale práce dobrovolná, mimo normu, práce bez nároku na náhradu, bez podmínky náhrady, práce jako návyk pracovat pro všeobecný užitek a výsledek uvědomělého vztahu k nezbytnosti práce pro všeobecný užitek, práce jako nezbytná potřeba zdravého organismu. Každému je jasné, že k širokému, skutečně masovému použití takové práce my, tj. naše společnost, naše společenské zřízení, máme ještě velmi a velmi daleko.“ (V. I. Lenin, *Sočinenija* 5, Gospolitizdat, Moskva 1963, Tom 42, s. 116.)

Socialismus přejímá od kapitalismu *starou* materiálně technickou základnu, která podmiňuje i *nižší stupeň* úrovně výrobních sil a společenské produktivity práce, určuje i charakter této práce, která se vyznačuje řadou prvků, neumožňující *všestranný* rozvoj člověka. Ve výrobě existuje suma abstraktní, jednoduché, nekvalifikované, monotónní a těžké fyzické práce. Nedostatek vnitřních morálních podnětů této práce je nutno nahrazovat podněty vnějšími — hmotnými. Taková práce nemůže být dosud člověku cílem, ale především prostředkem k životu. Člověk značnou část procesu sebezdokonalování a seberealizace uskutečňuje mimo pracovní dobu, jejíž efektivní využití je do značné míry závislé na výši jeho *mzdy* a mož-

nostech koupě hmotných a kulturních statků, které ve formě zboží kupuje na trhu.

Prvky budoucí, komunistické práce se objevují na základě velké iniciativy pracujících již těsně po revoluci: „Komunismus začíná tam, kde se objevuje obětavá, těžkou práci překonávající péče *řadových dělníků* o zvýšení produktivity práce, o ochranu *každého pudu* obilí, uhlí, železa a výrobků, které nepřipadají ani osobně pracujícím ani lidem jim »blízkým«, nýbrž lidem jim »vzdáleným«, tj. společnosti jako celku, desetimilionům lidí, spojených zpočátku v jednom socialistickém státě a pak ve Svazu sovětských republik“. (V. I. Lenin, *Sočinenija* 5, Gospolitizdat, Moskva 1963, Tom 39, s. 22; V. I. Lenin, *Spisy* 29, SNPL, Praha 1955, s. 421—422.) V socialistickém soutěžení se objevují nové nejprogresivnější prvky praktické činnosti lidské. Je to přeměna kapitalistického konkurenčního antagonismu ve vztahy *soudružské spolupráce a pomoci, síla příkladů, vzorů*, k jejichž dosažení se soustřeďuje úsilí masy pracujících, *vyzdvihování praktiků, organizátorů „z lidu“* a podřízení se jejich vedení, realizace *praktické dělnické evidence* a kontroly a především síla *entuziasmu* dělnické třídy jako projevu *přeměny komunistických idejí ve velkou materiální sílu*. Proto Lenin vyzývá k plné podpoře a *organizaci socialistického soutěžení* i k plnému využití organizačních principů, které toto soutěžení přináší. Především pak Lenin, na základě rozboru socialistické soutěže, vyzdvihuje *princip participace* — účasti pracujících na evidenci, kontrole a řízení „zdola“, který je základním principem socialistické vědecké organizace práce a řízení.

Zároveň však Lenin hluboce chápe dialektickou příčinnou souvislost mezi *podněty vnitřními*, vyvěrajícími z entuziasmu dělnické třídy, z jejího komunistického uvědomění, a *podněty vnějšími*, spjatými s *hmotnou zainteresovaností* každého pracujícího na výsledcích jeho práce. „Nad svobodným obchodem nemůžeme zvítězit nadšením a obětavostí... tady se dá zvítězit v tom případě, jestliže proletariát uskuteční svou diktaturu jako největší organizovanou, organizační a morální sílu pro všechny pracující, tedy i pro pracující neproletářské masy... Je třeba or-

ganizovat práci novým způsobem, vytvořit nové formy přinucení k nové práci, k podřízení se pracovní disciplíně.“ (V. I. Lenin, *Sočiněníja* 5, Gospolitizdat, Moskva 1963, Tom 40, s. 305; V. I. Lenin, *Spisy* 30, SNPL, Praha 1955, s. 514—515.)

Nikoli jen s entuziasmem, ale s jeho pomocí a na základě hmotné zainteresovanosti, je možno budovat socialismus. Z této teze vychází Lenin ve své „nové ekonomické politice“, která široce rozvíjí principy účetní a přímé evidence i kontroly výroby a hospodaření na základě *chozrasčotu*, spjatého s výrazným rozšířením normování výkonu a mzdové i cenové politiky, která směřuje k oživení trhu a oběhu zboží a napomáhá dalšímu rozvoji vědecké organizace práce, plánování a řízení výroby v socialistickém zřízení.

Leninská metoda zavádění vědecké organizace práce a zdokonalování řízení

Vědeckou organizaci práce nechápal Lenin tak úzce jako teoretikové buržoazní racionalizace, tj. jako organizaci v bezprostřední výrobě, ale vztahoval ji na všechny druhy práce fyzické, duševní a řídicí. Proto také zavedl nový termín *organizace řízení*, který zahrnuje vědeckou organizaci veškeré řídicí práce. Vědecká organizace práce předpokládá *hluboký rozbor objektivní společenské reality*, poznání struktury a společenské podstaty této reality, *praktické působení* na její pohyb a *praktické ověření* správnosti tohoto působení. Vědecká organizace práce má všechny rysy metody lidského poznání i praktické činnosti: „Od živého nazírání k abstraktnímu myšlení a od něho k praxi — taková je dialektická cesta poznání pravdy, poznání objektivní reality.“ (V. I. Lenin, *Sočiněníja* 5, Gospolitizdat, Moskva 1963, Tom 29, s. 152—153; V. I. Lenin, *Spisy* 38, SNPL, Praha 1960, s. 173.)

Leninův přístup k problematice organizace a řízení v době, kdy ještě nebyla propracována teorie struktur a systémů je jasně systémový.

Celou společenskou objektivní realitu chápe jako určitou technickou, ekonomickou a sociálně politickou strukturu nejen v jejím „zřetězení“, ale v dialektickém spolupůsobení a pohybu všech je-

jích částí. Proto také jeho teoretickým závěrům i řídicí praxi předchází obrovská analytická práce, jejíž obecné výsledky se odrážejí v celém jeho díle. Zejména ve své práci *Vývoj kapitalismu v Rusku* (V. I. Lenin, *Spisy* 3, Svoboda, Praha 1952), ale i v jiných pracích, věnuje Lenin pozornost obecným zákonitostem a specifickým zvláštnostem společenského vývoje v Rusku. Tak odhaluje „*souhrn všech hospodářských vztahů, souhrn veškerého hospodářského obratu*.“ (V. I. Lenin, *Sočiněníja* 5, Gospolitizdat, Moskva 1963, Tom 43, s. 234; V. I. Lenin, *Spisy* 32, SNPL, Praha 1955, s. 369.)

Na základě rozsáhlých teoretických znalostí odhaluje Lenin po revoluci i *nestejnorodost částí* celkové ruské společenské struktury a především rozpor mezi nejpokrokovějším politickým systémem a technicko-ekonomickou i kulturní zaostalostí. Možnost rychlého odstranění této zaostalosti, která ohrožuje i existenci politické moci, vidí ve vytvoření „nesmírně složitě a jemné sítě nových organizačních vztahů, zahrnujících plánovanou výrobu a rozdělování výrobků nutných k existenci desítek miliónů lidí.“ (V. I. Lenin, *Sočiněníja* 5, Gospolitizdat, Moskva 1962, Tom 36; V. I. Lenin, *Spisy* 27, SNPL, Praha 1954, s. 233.)

Pro tuto stránku společenské řídicí činnosti zavedl Lenin nový termín *Ekonomické řízení*,⁹ do něhož zahrnoval celou soustavu řídicích prostředků a nástrojů, počínaje *národohospodářským plánem*, přes nástroje *evidence a kontroly* až po celou soustavu *hmotných a morálních podnětů* k zdokonalování práce a výroby. Takový nový, socialistický systém ekonomického řízení, realizovaný nikoli již jen úzkou vládnoucí třídou, ale celou masou pracujících, je nemyslitelný bez širokého *uplatnění vědy*, která musí proniknout do veškeré lidské činnosti prostřednictvím *vědecké organizace práce*. Proto Lenin zdůrazňuje nezbytnost *učit se*, jako hlavní *předpoklad* osvojení si vědecké organizace práce i jejího rozvoje. „... za prvé — učit se, za druhé — učit se, za třetí — učit se a potom dbát na to, aby vědění u nás nezůstávalo mrtvou literou nebo módní fráží (a to se u nás, upřímně řečeno, stává velmi často), aby vědění opravdu pronikalo lidem do krve, aby se plně a skutečně stávalo nedílnou součástí jejich života.“ (V. I.

⁹ V. I. Lenin, *Sočiněníja* 5, Gospolitizdat, Moskva 1962, Tom 36, s. 156.

Lenin, *Sočiněníja* 5, Gospolitizdat, Moskva 1964, Tom 45, s. 391; V. I. Lenin, *Spisy* 33, SNPL, Praha 1955, s. 488.) Učit se, nikoli však jen „školsky“. (V. I. Lenin, *Sočiněníja* 5, Gospolitizdat, Moskva 1964, Tom 45, s. 397; V. I. Lenin, *Spisy* 33, SNPL, Praha 1955, s. 494.)

Lenin zdůrazňuje především tvůrčí metodu osvojování si vědy i praxe, metodu neustálé konfrontace s praktickou zkušeností: „Celé těžiště práce musí být přeneseno na sledování a prověrku *praktické* zkušenosti...“ (V. I. Lenin, *Sočiněníja* 5, Gospolitizdat, Moskva 1963, Tom 42, s. 323; V. I. Lenin, *Spisy* 32, SNPL, Praha 1955, s. 124.)

Hlavní metodu rozvoje vědecké organizace práce vidí Lenin v osvojování si *nejpokrokovějších poznatků a zkušeností jak cizích, kapitalistických, tak — a to především — zkušeností z vlastní praktické organizátorské a řídicí činnosti*. Každé vlastní organizační opatření je třeba zkoumat, rozvíjet prvky kladné a odvrhovat prvky neúčinné, brzdící celkový rozvoj teorie a praxe řízení. Složitost leninské metody osvojování a rozvíjení vědecké organizace práce je nejvýstižněji vyjádřena v rezoluci XII. sjezdu strany, která zevšeobecňuje jeho názory na základě jeho dopisů sjezdu: „Při osvojování a zavádění principů vědecké organizace práce a řízení, které nesmí být pouze akademickým, je nezbytné spojit praktickou prověrku s vědeckými zevšeobecnujícími závěry; praktickou formou tohoto osvojování musí být systematické zkoumání neustále se opakujících a typických jevů v oblasti řídicí práce; srovnávání zkušeností s dříve stanovenými cíli a hlavně zkoumání těch částí aparátu, jejichž osvojení je zvláště nezbytné při získávání prostředků vedoucích nejúčinněji k cíli, prostředků k odstraňování defektů aparátu“. (*KPSS v rezolucích i řešeních sjezdů, konferencí i plenumů CK*, Gospolitizdat 1953, Tom I, s. 722.)

Lenin tu obecný princip *sebereflexe* vždy aplikuje na teorii a praxi vědeckého řízení a praktického *budování stranického a státního aparátu* jako nezbytného nástroje organizačního a řídicího úsilí strany a lidu sdruženého v socialistický stát.

Zde Lenin využívá svých velkých teoretických i praktických zkušeností při bu-

dování strany nového typu — komunistické strany bolševiků (RKPB).

Podobně jako je činnost strany podřízena zásadám *demokratického centralismu*, musí být i organizace a řízení výroby ovládáno tímto principem. Je to princip *sjednocující „bouřlivý schůzový demokraticismus“ pracujících s železnou pracovní kázní, kterou vyžaduje moderní výroba*.

Princip demokratického centralismu v socialistickém řízení vystupuje jako protiklad byrokratického centralismu feudálního a buržoazního státního aparátu, který v celé minulé historii vystupoval jako despotická, odcizená síla proti mase pracujících. Činnost socialistického státního aparátu musí být podřízena principům společenské zpětné vazby, která se projevuje v *systému kontroly* shora dolů i zdola nahoru, tak „...aby také místními zkušenostmi a místním dohledem byla kontrolována práce ústředního aparátu a naopak...“. (V. I. Lenin, *Sočiněníja* 5, Moskva 1963, Tom 43, s. 271; V. I. Lenin, *Spisy* 32, SNPL, Praha 1955, s. 396.)

K tomu je třeba sjednotit politické a stranické řízení s řízením státním.

Lenin jasně chápal rozdíly mezi řízením politickým, které na základě světového názoru a znalostí společenských zákonitostí vytyčuje postupné společenské cíle i strategii a taktiku boje za jejich dosažení, a řízením státním, které kromě starých funkcí správních a právních přebírá v socialistickém státě velké množství funkcí ekonomického řízení.

Rozdílné funkce politického a státního řízení vyžadují i jiné řídicí formy a metody i jiný profil vedoucích kádřů. Kádry politického aparátu musí být vyzbrojeni rozsáhlými společenskovědními ideologickými znalostmi a zkušenostmi politického vedení, státní aparát musí být složen ze specialistů věd právních, ekonomických i technických, vyzbrojených znalostmi národohospodářskými a správními. Strana a politický aparát nesmí nahrazovat funkce státního aparátu a naopak, oba aparáty musí však navzájem těsně spolupracovat. Lenin hledal optimální dělbu práce a kooperace politického a státního řízení ve formě zvláštního stranicko-státního aparátu — „Rabkrinu“ (RKJ), který byl vyzbrojen jednak politickými znalostmi a zkušenostmi, jednak by na základě neustálého osvojování a prohlubování výsledků orga-

nizační a řídicí vědy kontroloval a pomáhal zdokonalovat práci státního aparátu. Lenin hovořil o „Rabkrinu“ jako o aparátu „...svérázného spojení kontrolního orgánu strany s kontrolním orgánem sovětským“ (V. I. Lenin, *Sočiněňija* 5, Gospolitizdat, Moskva 1964, Tom 45, s. 399), v němž dojde ke „splnutí nejautoritativnější stranické špičky s »řadovým« lidovým komisariátem“.

Tento orgán bude podoben „institucím akademického typu“ a jeho pracovníci „musí absolvovat vzdělání odpovídající poznání našeho státního aparátu... poznání základní teorie našeho státního aparátu, znalosti základní vědy o řízení“. (V. I. Lenin, *Sočiněňija* 5, Gospolitizdat, Moskva 1964, Tom 45, s. 396—7; V. I. Lenin, *Spisy* 33, SNPL, Praha 1955, s. 493 a n.)

Rozvoj vědy o řízení musí zajišťovat speciální vědecké ústavy, které budou ve stálém spojení s průmyslovou i státně řídicí praxí a spolu se zaváděním vědeckých poznatků do praxe budou zajišťovat i neustálé zvyšování vzdělání vedoucích kádrů i širokých pracujících mas. V tomto smyslu rezoluce XII. sjezdu RKPb zevšeobecňuje Leninovy myšlenky, obsažené v jeho práci *Raději méně, ale lépe* (V. I. Lenin, *Sočiněňija* 5, Gospolitizdat, Moskva 1964, Tom 45, s. 389—406): „V podmínkách dělnického státu všechen entuziasmus, který byl dříve dělnickou mládeží zaměřen na revolučně politický boj, je nutno zaměřit na osvojení si vědy a techniky.“ (V. I. Lenin, *Spisy* 33, SNPL, Praha 1955, s. 486 až 502.)

„...Novou strukturu orgánů řízení a hospodaření i novou techniku vedení práce v nich je nutno maximálně zjednodušit, vybudovat na základech vědecké organizace práce a řízení, která vylučuje možnost byrokratických zvrátů a zbytečností.“ (KPSS v rezolucijách i řešenijach sjezdov, konferencij i plenimov CK, Gospolitizdat, Moskva 1953, Tom I, s. 703, 719—720.)

Také při zavádění principů vědecké práce a zdokonalování stranického, státního a hospodářského řízení vycházel Lenin ze svých velkých teoretických znalostí vztahu řízení k zákonitostem objektivní reality.

Neustálý vývoj a změna v objektivní realitě, změny v totalitě výrobních sil, ekonomické úrovni a sociální struktuře

předpokládají i změny v organizaci práce a řízení, které musí být v souladu s charakterem toho kterého vývojového období. Revoluční období „skoků“ ve vývoji společenské reality, jako bylo porevoluční období v SSSR či současné období nastupující vědecko-technické revoluce, si vynucuje i podstatnější přeměny v organizaci a řízení.

Lenin i v nejrevolučnějších obdobích budování sovětského systému organizace a řízení zdůrazňoval, že *národní hospodářství a celá společenská struktura je složitý a jemný mechanismus*, vyžadující i složitou a jemnou síť organizačních vztahů, kterou nelze libovolně, voluntaristicky trhat a bourat bez katastrofálních důsledků pro celou společnost.

Tento veliký revolucionář prakticky uskutečnil rozbití starého, buržoazního, státního aparátu revolucí, avšak v otázkách budování nového systému organizace a řízení zdůrazňoval vždy obezřetný, *reformní postup*. Ve své práci *Raději méně, ale lépe* i v mnohých jiných pracích zdůrazňuje Lenin zásadu „sedmkrát měř, jednou řež!“, „množstvím méně, ale kvalitou lépe“, zásadu pomalého, seriózního a důkladného postupu, trpělivého a hlubokého rozboru před každým novým opatřením a následné kontroly jeho kladných a záporných důsledků, vědeckou zásadu *experimentování*, při níž praxe prověřuje správnost teoretických základů každého opatření. „Tenkrát i dnes je »jádrem« veškeré sovětské politiky organizace, evidence a kontrola, pomalé, obezřetné, konkrétní přistupování k praktickému úkolu, ke kontrole skutečně vykonané práce, ke studování našich praktických zkušeností.“ (V. I. Lenin, *Sočiněňija* 5, Moskva 1945, Tom 45, s. 169; V. I. Lenin, *Spisy* 33, SNPL, Praha 1955, s. 342—343.)

Proto také chce Lenin přiblížit *kontrolní* řídicí instituce vědeckým institucím „akademického typu“, avšak v konkrétních organizačně řídicích opatřeních varuje před „akademickým přístupem“ a zdůrazňuje obrovskou úlohu praktické zkušenosti. Tento postup vyžaduje budování celého systému nástrojů — od „čistě vědeckých“ (*obecná teorie řízení*), přes nástroje, které můžeme nazvat „aplikovaným výzkumem řízení“, které představuje *vědecká organizace práce*, až po podnikové *útvary organizačně technologické a orga-*

nizátorské buňky vědecké organizace práce v dílnách a na pracovištích.

Vědecká organizace práce není v tomto pojetí nějakou „čistou vědou“, ztrnulým systémem kategorických poznatků, tak jak ji interpretoval A. A. Bogdanov, ale moderní *praxeologickou disciplínou*, neustále vstřebávající a do praxe zavádějící poznatky velké řady vědních disciplín, a to především technických, ekonomických, sociologických a antropologických. *Vědecká organizace práce* podnítila vznik nových vědních disciplín jako je praxeologie, ekonomika práce, psychologie a fyziologie práce, inženýrská psychologie (ergonomika), teorie mezilidských vztahů (*human relations*). Je neustále „oplodňována“ výsledky moderních věd interdisciplinárních, jako je bionika, kybernetika, i řadou disciplín matematicko-ekonomických a statistických. V rozvoji vědecké organizace práce, který byl hluboce podmíněn teoretickou a praktickou činností V. I. Lenina, se tak vytváří mohutný nástroj budování socialismu a komunismu.

Lenin a vědecká organizace práce v SSSR let dvacátých

Leninova iniciativa při zavádění vědecké organizace práce vyvolala v SSSR obrovský ohlas. „NOT“ se stalo jak bouřlivě se rozvíjející *racionalizační teorii*, tak širokým *lidovým hnutím*. Na základě usnesení Sovětů práce a obrany, podepsaným V. I. Leninem ze dne 24. 4. 1921 bylo ustaveno *mohutné vědecké centrum NOT — Centrální ústav práce (CIT)*, do jehož čela byl postaven veliký vědec a básník A. K. Gastěv. V CITu rozvinula rozsáhlou vědeckou práci řada vynikajících odborníků, jako byl P. N. Keržencev, O. A. Jermanskij (Kogan), P. A. Popov a další. V nejtěžších dobách mladé Sovětské republiky opatřil Lenin osobně finanční prostředky tomuto novému ústavu.¹⁰ „CIT“ podnítil *překlad a publikaci všech zahraničních děl teoretiků kapitalistické racionalizace a podrobil klasickou racionalizační teorii hlubokému kritickému rozboru*, využívaje přitom výsledků nejmodernějších vědních disciplín, především technických, ekonomických, fyziologických a psychologických. Z tohoto rozboru vplynuly

i nové cíle a řada nových principů *socialistické racionalizační teorie*.

Především, jako hlavní cíl vědecké organizace práce, byl vytyčen *rozvoj pracujícího člověka a společenské produktivity práce*. „My vyzýváme a stále hovoříme: rozvíjej své síly a schopnosti, trénuj, zdokonaluj se... pohybuj se vpřed, aktivizuj se, dosahuj!“ (A. K. Gastěv, *Organizace práce*, 1925, No. 4—5.)

Trvalého rozvoje produktivity práce nelze dosáhnout bez ohledu na pracujícího člověka, „tancováním kolem taylorovské pece zhotovené v Americe“ (Keržencev).

Proto teoretikové sovětské NOT vytýčují místo taylorovského principu maximalizace intenzity práce — princip *optimalizace pracovních podmínek*.

Tomuto principu je podřízena i teorie a praxe socialistického *technického normování výkonu*, na základě níž se centrum pozornosti přenáší od nadměrného zvyšování intenzity práce k *dosahování vyšší produktivity práce cestou technicko-organizačních opatření*, které zvyšují produktivitu práce dělníků při snížení vlastních nákladů výroby, zvýšení mzdy a zachování průměrné intenzity práce. Zároveň s tím soustřeďují teoretikové NOT svou pozornost na *vytváření optimálních vztahů mezi člověkem a strojem* a na *všestranné zdokonalování pracovního prostředí*. Taylorovský princip „přizpůsobení člověka stroji“ je nahrazen principem „přizpůsobení techniky člověku“.

A. Gastěv formuluje principy *tvůrčího inženýrství* — jehož cílem je „neustálé zdokonalování sociálně inženýrského systému“ — na jedné straně techniky a na druhé straně člověka, jehož stálý a systematický rozvoj, „biologické reformování“, je nejvyšší moudrostí současné vědy. Gastěv se tak stává zakladatelem ergonomiky jako vědy, přičemž cíle, které si klade jeho „tvůrčí inženýrství“ daleko přesahují současnou ergonomickou teorii a praxi. CIT soustřeďuje svou pozornost na *všechny druhy práce* a hluboce rozpracovává organizaci práce *duševní*, přičemž práci vědecko-výzkumnou a řídicí považuje za „souhrn vědomostí a technického umění organizovat svou vlastní činnost“.¹¹

Organizace a řízení práce CITu a jeho

¹⁰ Blíže viz *Voprosy istorii KPSS*, No. 8, 1965, s. 8.

¹¹ Blíže viz P. A. Popov, *Organizacija i tehnika*

naučno-issledovatel'skoj raboty, Gos. učebno-pedagogičeskoe izdatel'stvo, Moskva 1933.

filíalek v Leningradě, Charkově, Kazani a Taganrogu byly *příkladem nejmodernějšího, v tehdejší době ve světě ojedinělého sjednocení teorie, praxe a výuky* na základě interdisciplinární týmové pracovní metody. CIT v sobě zahrnoval technický, ekonomický, psychofyzilogický a hygienický výzkum, zajišťoval kromě vědecké práce i rozsáhlou činnost prakticko-experimentální, propagandistickou a učební. CIT se tak stal centrem teoretického výzkumu i praktického zavádění nových pracovních metod a výchovy nových organizátorských kádrů. V letech 1921–1928 připravil v 1700 školách NOT přes půl miliónu kvalifikovaných dělníků a 20 000 instruktorů NOT, kteří se stali propagátory a učiteli NOT v celém Sovětském svazu. Rozmách vědecké organizace práce v SSSR byl centrálně zajišťován a organizován Sovětem NOT při PKJ v čele s V. V. Kujbyševem, který uspořádal dvě velké celostátní konference NOT (leden 1921, březen 1924), na nichž byly vypracovány dlouhodobé cíle, strategie a taktika NOT v SSSR.

Konference vytyčily tyto hlavní úkoly: širokou účast pracujících mas a spojení socialistické soutěže a NOT, spojení vědy a praxe, široké využití zahraničních zkušeností, koordinaci veškeré práce na základě plánu a široké zavádění NOT do výuky škol všech stupňů. NOT se přeměnila ve velké lidové hnutí, rozvíjené socialistickým soutěžením a organizované prostřednictvím *Ligy Vremja* a *Ligy NOT*, masové organizace pracujících s tímto programem:

„Úkolem ligy NOT je soustředění společenské pozornosti na otázky zdokonalování státního aparátu a státního i družstevního průmyslu a obchodu na základě vědecké organizace práce, zavádění principu NOT do všech oblastí společenského života, zapojení všech vrstev obyvatelstva do této činnosti.“ (*Voprosy istorii KPSS*, 1965, No. 8, s. 1.)

Úlohu Lenina v obrovském díle rozvoje sovětské NOT vyjádřil N. M. Švernik, který ve svém dopise V. V. Kujbyševovi napsal: „Konečně vědecká organizace práce ... stojí na kolejkách, po kterých se bude pomalu, ale jistě pohybovat k uskutečnění cíle, vytyčeného Vladimírem Iljičem.“ (dtto, s. 13.)

Mnozí západní teoretikové celých dvou lidských generací si lámali hlavy nad zdů-

vodněním „sovětského zázraku“. Jak bylo možno v historicky neuvěřitelně krátké době uskutečnit to, co kapitalismus budoval dlouhá staletí, přeměnit zaostalou, zpustošenou, ngramotnou zemědělskou zemi v obrovskou průmyslovou velmoc, soupeřící s nejvyspělejšími světovými velmocemi? Mnozí z nich, nenacházejíce odpověď v technicko-hospodářských parametrech, se ještě dnes utíkají ve svých úvahách do oblasti mravní a abstraktně humanitní a snaží se dokazovat, že obrovských úspěchů Sovětského svazu bylo dosaženo na úkor člověka. Ještě v nedávné době v socialistickém Československu, v těch, od bouřlivého a v rozporech kypícího mladého socialistického života oddělených pracovních, si tito lidé lámali hlavy nad konstrukcí svérázného „modelu“ — „socialismu s lidskou tvář“.

Leninské myšlenky o vědecké organizaci práce a praxe sovětské NOT dvacátých let dávají jednu z mnoha odpovědí na otázky i marné snahy těchto lidí. Obrovská, nepokořitelná síla socialismu tkví právě v tom, že je v *samé své podstatě* prodchnut vznešenými cíli osvobození člověka z pout sociálních i z pout technicko-ekonomické nevyzrálosti, že i prostředky dosažení všelidského humánního „modelu“ budoucnosti — komunismu, jsou prodchnuty hlubokým *konkrétním humanismem historického úkolu dělnické třídy, který naplňuje abstraktní formu humanistické ideje konkrétním obsahem každodenní obětavé, úporné, všepřetvářející a vítězíci lidské práce.*

Резюме

Ф. Кутта: Ленин и научная организация труда

Преждевременная смерть Ленина не позволила осуществить намерение создать комплексное произведение о научной организации труда. Ленин оставил ряд основных теоретических указаний из этой области, но прежде всего как великий революционный практик воплотил эти знания и свой богатый опыт в конкретные, организационно-руководящие принципы коммунистической партии и социалистического государства.

Ещё до Великой Октябрьской революции Ленин изучает принципы классической рационализации и научной организации труда, которую в отличие от Богданова рассматривает не как самоцель и общественную цель, но как могучее орудие, средство совершенствования деятельности человека. Конкретные и общественные результаты которого зависят от того,

какой общественный класс пользовался этим орудием. Поэтому после революции рабочий класс должен использовать и тейлоризм и другие рационализаторские системы, которые в условиях капитализма «научно выжимают пот», он должен их развивать, создавать новый, более высокий тип организации как основу более высокой производительности труда, посредством которой новый общественный строй одержит окончательно победу над старым.

Подход Ленина к научной организации труда отчетливо системный; в отличие от всех предыдущих теоретиков классической рационализации, которые сосредоточивали свое внимание на «микросфере» промышленного труда, Ленин подчеркивает социалистическую организацию и рационализацию как явление общественное, включающее труд физический, умственный и руководящий во всех формах его общественного цикла. Социалистическая, научная организация труда предполагает таким образом и наличие единого, народнохозяйственного плана, который Ленин называет «второй программой партии», наличие передового учета и контроля выполнения этого плана, являющегося одновременно средством неуклонного совершенствования всей плановой и руководящей системы. Научную организацию труда Ленин считает не мертвой, и не чистой наукой, а практикологической дисциплиной, которая непрерывно впитывает в себя сведения целой системы наук и внедряет их в практику. Ее посредством наука должна проинкнут в практику строения социализма, стать достоянием всех трудящихся, которые в новых условиях должны научиться работать по-новому, эффективно, использовать мировой опыт организации, превратить научную организацию труда в широкое, общенародное движение.

Ленин в противоположность принципам деспотической манипуляции массами трудящихся, осуществляемой узким слоем менеджеров, выдвигает демократические принципы великой, сознательной инициативы трудящихся и их растущее участие в руководстве и управлении. В противоположность требованию классической рационализации — достижения максимальной прибыли — Ленин выдвигает рост материального и культурного уровня, всестороннее физическое и умственное развитие трудящихся как всеобщую цель социалистического рационализаторского усилия.

Между тем, как классическая рационализаторская теория рассматривала человека всего лишь как недозагруженный придаток к машине, Ленин и вся советская рационализаторская школа рассматривают трудящегося человека как главного, решающего фактора роста производительности труда и всякого экономического и общественного подъема. Задачей социализма является освободить на основе научной организации труда громадные, при капитализме скрытые и подавляемые силы этого фактора. Одним из главных коммунистических методов освобождения этой общественной силы Ленин считает социалистическое соревнование. В нем осуществляется перемена капиталистического антагонизма, вызванного конкуренцией, в новые, социалистические взаимо-

отношения товарищеского сотрудничества и помощи, в нем выступает сила примеров и образцов трудовых приемов, на достижениях которых сосредоточиваются усилия остальных трудящихся, выдвигаются практики, организаторы из народа, осуществляется практический рабочий учет и контроль и прежде всего проявляется в нем сила энтузиазма рабочего класса как выражение превращения коммунистических идей в великую материальную силу.

Ленин хорошо понимает обусловленность определенной степени организации и руководства трудом степенью экономического и политического уровня общества. Поэтому в области организации и руководства подчеркивает кроме использования непосредственных моральных стимулов, порожденных революцией, и первостепенную роль материальной заинтересованности, которую социалистическое руководство может использовать на основе совершенствования нормирования труда, системы зарплат и премиальной системы, политикой цен и т. п. Поэтому Ленин особенно подчеркивает функцию хозрасчета и точно определяет хозяйственные и политические функции государства при укреплении плановой, контрольной и рабочей дисциплины. Особенно в последние годы своей жизни он занимается научной организацией руководящей работы, теорией и практикой строения партийного и государственного аппарата как неизбежного орудия организационного и руководящего усилия партии и народа, объединенного в социалистическом государстве. И в этой области выдвинул Ленин ряд новых принципов по организации и руководству, прежде всего принцип демократического централизма как прямой противоположности централизму бюрократическому, характерному для предшествующих общественных систем. Демократический централизм является для Ленина новым, всеобщим принципом общественного руководства, соединяющим бурный демократизм собраний трудящихся и железную трудовую дисциплину, необходимую в современном производстве. Этому принципу должен соответствовать и способ учета и контроля, который превращается из средства деспотической манипуляции в демократический способ постоянного совершенствования общественной системы в целом. Социализм строит свою контрольную систему на основе контроля рабочих, контроля снизу, который дополняет и модифицирует контрольные функции государства. Все функции государства, а именно функции плановые, руководящие и контрольные должны осуществляться на основе науки. Ленин переносит принцип самонаблюдения науки в работу партийного и государственного аппарата, который должен все время осваивать методы научней организации труда, обогащаться новыми достижениями науки, изучать себя самого и учиться из своих ошибок и успехов, освобождаться от элементов формализма и бюрократизма.

Новые идеи и принципы, введенные Лениным в научную организацию труда, стали основой, на которой возникла и добилась бурного подъема советская рационализаторская школа «НОТ» (научная организация труда) и широкое народное движение за развитие НОТ, под-

держиваемое рядом специальных научно-исследовательских институтов НОТ, рационализаторских центров и пунктов, массовыми организациями с «лигой НОТ» и «лигой время» во главе, связанных с развитием общенародного социалистического соревнования. Громадный, в истории небывалый размах научной организации труда в советской России был одним из важнейших факторов быстрого преобразования отсталой, аграрной страны в крупную, промышленную державу.

Summary

František Kutta: Lenin and the Scientific Organization of Work

Lenin, whose premature death frustrated his intention to write a complete study on the scientific organization of work, left behind a number of fundamental theoretical findings in this area; especially, however, as a great revolutionary practitioner, he embodied his knowledge as well as his rich experiences in the concrete principle governing the organization and management of the Communist Party and the socialist State.

Already before the Great October Revolution, Lenin studies principles of classical rationalization and of the scientific organization of work which he — unlike Bogdanov — considers to be not a selfpurpose and a social aim, but a powerful instrument, a means of improving human activity, the concrete social consequences of which depend on which social class takes full advantage of it. This is why both Taylorism and other rationalization systems which, under capitalist conditions, mean a “scientific wringing of sweat”, must after the revolution be utilized and further developed by the working class. The working class must also create a new, higher type of organization as the basis of higher productivity of work, by means of which the new social order will definitely overcome the old one. Lenin's approach to the scientific management and organization of work is expressively a system approach; in contrast to all the earlier theorists of classical rationalization who limited themselves to the “microsphere” of industrial work, it lays stress on the socialist organization and rationalization as an all-social phenomenon involving physical, mental and managerial work in all the forms of its social cycle. The socialist scientific organization of work thus presupposes the existence of a uniform economic plan designated by Lenin as the “Second Programme of the Party”, the existence of a well-developed evidence and control of the fulfilment of this plan, which simultaneously functions as a means of a continuous improvement of the entire planning and managerial systems. According to Lenin, the scientific management and organization of work is not a dead, pure science but a praxeological discipline incessantly absorbing the findings of a whole system of sciences and introducing them into practice. Through

its mediation, science must permeate the entire practice of building up socialism, become the possession and proficiency of all workers who, under new conditions, must learn to work in a new way and effectively, to make the best of the experiences gained in the area of organization in the whole world and to transform the scientific organization of work into a wide movement of all the population.

Against the principles of despotic manipulation of the mass of workers by a narrow stratum of managers, supported by the elite, he raises the democratic principles of a great, conscious initiative of the workers and their growing participation in management and government. In contrast to the requirement of classical rationalization — the attainment of maximum profits as the ultimate goal —, Lenin emphasizes the rise of the material and cultural level, the many-sided physical and intellectual development of the workers as the general aim of the socialist rationalization efforts.

If the classical rationalization theory regarded man as a mere unthinking appendage of a machine, Lenin and the whole Soviet rationalization school considered the working man to be the most important, decisive agent of the growth of the productivity of work and of all economic and social growth. The task of socialism is to release the prodigious forces of this agent which are latent and trodden down in the capitalism. Lenin regards socialist competition as one of the Communist methods of releasing this social force. It is here that the transformation of the capitalist competitive antagonism into new socialist interhuman relations of comradesly co-operation and help is taking place, it is here that the force of examples and patterns of working methods, aimed at by the concentrated efforts of all other workers, asserts itself, it is here that the practitioners and organizers are selected from among the people and the workers' practical evidence and control are realized, and, above all, it is here that the force of the enthusiasm of the working class as an expression of the transformation of Communist ideas into a great material force manifests itself.

Lenin is well aware of the fact that a certain degree of organization and management of work is conditioned by the degree of the economic and political level of the society. This is why, besides utilizing the direct moral impulses arising from the revolutions, he emphasizes the primary role of material interest which can be turned to advantage by the socialist management on the basis of improving the standardization of performance, the wage and reward system, the price and preferential policy, etc. This is why Lenin emphasizes so much the function of the “khozrazchot” (the Soviet method of management and accountancy) and precisely delimitates the economic and power functions of the State in strengthening the discipline in the area of planning, control and work. Especially in the last years of his life he deeply concerns himself with the scientific

organization of managerial work, with the theory and practice of building up the Party and State machinery as an indispensable instrument of the organizational and managerial efforts of the Party and of the people associated in a socialist State. Even in this area Lenin laid out a number of new principles of organization and management, first of all the principle of democratic centralism as a direct antithesis of bureaucratic centralism, characterizing the earlier social orders. According to Lenin, democratic centralism is a new, general principle of management, uniting the "heated meeting democracy" of the workers with an iron working discipline which is indispensable in modern production. This principle must also be in accordance with the methods of evidence and control which change from a mere means of despotic manipulation into a democratic way of continuously improving the whole social system. Socialism builds up its control system on the basis of the workers' control, i. e. control from below, which completes and modifies the control functions of the State. All the functions of the State, and especially the planning, managing and control functions, must be based on science. Lenin

transfers the principle self-reflection in science into the work of the Party and State machinery which must continue to adopt the methods of the scientific organization of work, get "fertilized" by new scientific findings, examine itself and learn from its own successes and failures, and get rid of formalistic and bureaucratic elements.

The new ideas and principles introduced by Lenin into the scientific organization of work have become the basis of the foundation and of the impetuous development of the Soviet rationalization school "NOT" (Naučnaja Organizacija Truda), as well as of the widespread movement of the people in favour of the development of NOT, supported by a great number of special scientific research institutes of NOT, rationalization centres and units, mass organizations headed by the "NOT League" and the "Time League", in connection with the development of the socialist competition of all the people. A gigantic, unprecedented development of the scientific management and organization in Soviet Russia was one of the most important factors of the rapid transformation of a backward, agrarian country into a great industrial power.