

bystrú pozorovateľskú schopnosť. Na druhej strane je pravda, že by bolo možné s niektorými závermi polemizovať, respektíve nesúhlasiť.

Dlžný som ešte zaujať postoj k otázke Caplowho chápania sociológie práce. Možno vychádzať aj z autorovho tvrdenia, najmä z jeho poznámky v úvode, že okruh pôsobenia sociológie práce nemá ešte jednotný charakter a že je často zamieňaný so sociológiou podniku. Keď toto Caplow tvrdí, tak domnievam sa, že vychádza predovšetkým zo stavu v USA, Anglicku, prípadne vo Francúzsku. Autor totiž, ako o tom budeme neskôr hovoriť, používal takmer výlučne len literatúru americkú, menej anglickú a len málo francúzsku. Nechcem tým povedať, že inde by bola v tejto otázke jednota. Caplow sa však domnieva, ako to vyplýva z úvodu, že by chcel svojím dielom priniesť v tejto otázke niečo nové. Tvrdí, že v diele rieši práve typické problémy, na ktoré sa usiluje sociológia práce dať odpoveď. Som toho názoru, nakoniec nech posúdi sám čitateľ recenzovaného diela, že Caplowovo vymedzenie okruhu pôsobnosti sociológie práce je príliš úzke.

V úsilí zatlačiť tendencie zamieňajúce sociológiu práce za sociológiu podniku zašiel tak ďaleko, že okruh pôsobnosti sociológie práce v podstate obmedzil na oblasť problémov spoločenskej funkcie povolania. Prešiel tak do druhej krajnosti, keď v princípe stotožnil sociológiu práce so sociológiou povolania. Treba však povedať, že nastolené otázky rieši v širších súvislostiach a tak sa jeho dielo vymyká i z rámca bežne chápanej sociológie povolania. Možno povedať, že ide o originálne poňatie sociológie práce. Škoda len, že sa autor nezmieňuje v práci o tejto otázke podrobnejšie. Pribudol tak ďalší názor na túto problematiku. Aj keď nechcem riešiť otázku vymedzenia okruhu pôsobnosti sociológie práce a jej vzťah k sociológii priemyslu, podniku i povolania pri recenzii tohto diela (o tom na inom mieste), využívam príležitosť, aby som poukázal na nutnosť vypracovať sa aspoň u nás s touto otázkou.

Záverom by som chcel prejaviť úfnosť, že recenzované dielo nájde i u našej odbornej verejnosti patričnú odozvu a svojich konzumentov. Nechcem podpierať svoje kladné hodnotenie tohto diela, prekladom do nemčiny, ale skutočnosťou, že práca svojím analyticko-syntetickým prierezom umožní nám úsporne sa zoznámiť s výsledkami skúmania predkladanej problematiky v novšej americkej sociologickej produkcii.

Caplow opatril svoju prácu 19 stránkovou bibliografiou podľa jednotlivých kapitol. Vidieť v nej, tak ako som už naznačil, bohatosť knižnej produkcie o tejto problematike predovšetkým v USA, ale i v Anglicku, no menej už vo Francúzsku.

Ján Pichňa

Rensis Likert: New Patterns of Management

Autorem knihy, ktorá vyšla v roce 1961, je Rensis Likert, ředitel Institutu pro společenský výzkum, profesor psychologie a sociologie na Michiganské universitě, dřívější president American Statistical Association a Society for the Psychological Study of Social Issues. Již tento výčet funkcí a kombinace profesí je — přihlédneme-li k složitosti problematiky — jistou zárukou dobré úrovně knihy. Autor se navíc opírá o rozsáhlé výzkumy v oblasti účinnosti organizací, které Institut pro společenský výzkum provádí v průmyslových podnicích, školách, nemocnicích, odborových, vládních i dobrovolných organizacích již od r. 1947.

Teorie R. Likerta navazuje na teorii a praxi „human relations“ (obě teorie vkládají velké naděje ve vhodné metody vedení, výměnu informací a skupinové činnosti), v mnohém však ji přesahuje (koncepte vlivů, institucionální formy skupinového rozhodování, rezignace na dělení na „line“ a „staff“, oceňování organizačních jednotek nejen na základě proměnných konečného výsledku — jako zisku, nákladů, produktivity práce, ale také proměnných zprostředkujících — jako loajality pracovníků, stupně uspokojení z vykonávané práce, aj.). Je jedním z neúplněných a nejlépe uspořádaných výkladů nových, na poznatcích společenských věd i na zkušenostech neúspěšnějších podniků a oddělení založených teorií, které se začaly objevovat již v minulém desetiletí (Ch. Argyris, P. Selznick, M. Haire, D. McGregor). K silám, které vynucují nové, účinnější metody řízení, Likert řadí: soutěž průmyslově vyspělých zemí světa; menší ochotu lidí přijímat tlak a přísné dozírání, než tomu bylo ještě před jedním či dvěma desetiletími; podstatné zvýšení úrovně vzdělanosti dělnictva; velké firmy s rostoucím počtem pracovníků s výcvikem v rozmanitých, složitých technologiích a vysoce specializovaných profesích; velký rozsah výzkumu a vývoje; uplatnění elektronických počítačů, aj. To vše způsobuje, že vedoucí již není schopen nejlépe rozhodovat sám, potřebuje experty z mnoha odlišných oblastí a tedy i větší spolupráci a participaci v řízení podniků. Likertova „nová teorie řízení“, i když nedává záruky proti uplatňování autokratických metod, patří k demokratickým modelům řízení. Navíc názorně ukazuje, že užití těchto metod je pro praktickou hospodářskou činnost efektivní. Z obou těchto důvodů si zasluhuje pozornost a studium.

Vlastní knihu možno rozdělit zhruba do tří částí:

1. přehled základních výzkumných výsledků, které byly východiskem pro budování „nové teorie“,
2. nástin „nové teorie“ a její praktické ověřování,
3. podrobný popis celku a částí „nové teorie“.

Ad 1: Východiskem výzkumů, o které se Likert opírá, byl úkol: zjistit vztah mezi výkonností organizace (hlavně dílen) a druhy vedení (leadership). Výzkumníci srovnávali

metody řízení v dílnách s dobrými výsledky a se špatnými výsledky, a hledali odchylky ve způsobech vedení s cílem postihnout progresivní tendence. Některé poznatky se pak dále aplikovaly a ověřovaly. Pro hodnocení úspěšnosti vedení bylo používáno těchto kritérií:

- produktivita práce na dělníka za hodinu (nebo jiná obdobná míra),
- spokojenost v práci a jiná uspokojení dosahovaná členy organizace,
- fluktuace, absence apod.,
- náklady a ztráty v odpadu (scrap loss),
- motivace zaměstnanců a vedoucích.

Mezi významné poznatky výzkumu v oblasti *vedení* patří zjištění

- lepších výrobních výsledků u vedoucích zaměřených na zaměstnance (tj. na humanní aspekty problémů pořízeníých a vytváření sebraných skupin, při jisté volnosti pracovníků co do způsobu vykonávání práce) proti vedoucím zaměřeným na výrobu (tj. dodržování pracovního cyklu, norem a nepřetržitosti práce, při hluboké specializaci a podrobné specifikaci způsobu vykonávání práce);

- lepších výrobních výsledků obecného dozírání (při kterém vedoucí ponechává značnou volnost co do tempa a metod práce, uplatňuje participativní metody aj.) oproti přísnému dozírání (close supervision). Nejlepších výsledků se přitom dosáhne tehdy, je-li jistá „volnost“ vedení spojena s častým stykem vedoucího a vedeného;

- korelací mezi dobrým oceňováním vedoucího (zejména takových rysů jako je neobeckost, spolupráce, upřímné jednání, přátelský vztah, nadšení pro práci, demokratičnost) ze strany podřízených a vysokými výrobními výsledky;

- že není téměř žádný vztah (vyjma přes menší absenci a fluktuaci) mezi produktivitou práce a postojem zaměstnance k firmě, a mezi produktivitou práce a účastí v rekreačních činnostech firmy;

- že u tzv. „rutinních prací“ nemusí být dělníci s vysokou produktivitou práce spokojenější s prací než dělníci s nízkou produktivitou, ale právě naopak;

- že chování vedoucího, které má za následek vysokou úroveň produktivity práce, má obvykle také za následek příznivé postoje pracovníků k vedoucím, pracovním podmínkám, odměnám i práci samotné. I když však vedoucí v odděleních s vysokou výrobností dovedou častěji než vedoucí v odděleních s nízkou výrobností vytvořit z personálu svých jednotek účinnou organizaci s příznivými postoji, spoluprací, vysokou úrovní spokojenosti s prací aj., neznamená to, že je tomu tak u všech vedoucích s vysokou výrobností. Vysoké výrobnosti může být dosaženo i u vedoucích opačného typu, avšak obvykle se to záporně projeví — zejména dlouhodobě — na spokojenosti zaměstnanců, postoji k řízení i práci.

Na základě těchto a dalších údajů dochází Likert k závěru (který již dříve — i když ne na základě tak obsažného empirického

materiálu — vyslovili stoupenci „human relations“), že „dozírání a celkový styl vedení v organizaci jsou obvykle mnohem důležitější v ovlivňování výsledků než takové celkové faktory, jako postoje k firmě a zájem o práci samotnou“ (str. 25). Tato teze vzbuzuje jistou pochybnost (zejména vzhledem k podcenění faktoru vztahu k práci), v každém případě však zasluhuje důkladné empirické prověření v našich podnicích.

Mezi významné poznatky v oblasti *skupinových procesů* patří zjištění

- o významu tzv. skupinových metod vedení. Konkrétní studie ukázaly, že respekt ke skupinám a uplatnění skupinových metod vedení vede k zvýšení produktivity práce a spokojenosti podřízených;

- o vztazích skupinové loajality k produktivitě práce. Shledal se obecně jistý menší pozitivní vztah, konkrétně však rozhodující závislost na cílech pracovní skupiny: jsou-li shodné s cíli organizace, je silná korelace vysoké skupinové loajality s vysokou produktivitou;

- o vztazích vysoké skupinové loajality ke spokojenosti členů ve skupině, příznivějšímu postoji k práci a firmě, k menšímu pocitu napětí a tlaku v práci, aj.

Úroveň skupinové loajality je opět významně ovlivňována jednáním vedoucího, např. orientací na zaměstnance, uplatňováním skupinových diskusí a skupinových metod vedení. I když však byla experimentálně prokázána přednost skupinových metod vedení, v praxi je dosud výjimkou — i proto, že klade větší nároky na vedoucí a vyžaduje odlišnou filosofii řízení, než je tomu dosud.

Mezi významné poznatky v oblasti *kommunikace* patří zjištění,

- že komunikace významně ovlivňuje nejen znalosti, myšlení, zkušenosti, ale také motivaci, postoje, reakce, pocity a cíle;

- že komunikaci záporně ovlivňuje nejen nepřátelství, strach a nedůvěra, ale také např. pocit nepřiměřeného tlaku nadřízených na lepší výkon;

- že je velký rozpor mezi pocitem volnosti diskuse o důležitých věcech v práci mezi nadřízenými a podřízenými všech stupňů podnikové hierarchie; rozpor mezi pocitem porozumění problémům podřízených, představami co do motivací podřízených aj. v pojetí nadřízeného a podřízeného; rozpor mezi slovy nadřízených a komunikací ve formě činů, atd.;

- že vedoucí oddělení s vysokou výrobností mají také lepší komunikaci ve svých jednotkách než vedoucí oddělení s nízkou výrobností;

- že pracovníci v odděleních s vysokou výrobností také cítili větší vliv každé úrovně řízení i sebe samých na záležitosti oddělení než pracovníci oddělení s nízkou výrobností.

Uvedené poznatky vyvolávají podle Likerta otázky týkající se dnes uplatňovaných koncepcí řízení, a lze z nich odvodit tyto závěry:

1. Úspěšní vedoucí, kteří dosahují vyšší produktivity, vyšší spokojenosti pracovníků

a nižší fluktuace a absence, užívají jiné metody řízení než vedoucí se slabšími výsledky.

2. Odchylky od tradičních teorií řízení dosud nebyly integrovány v novou teorii řízení.

Hlavní příčinou toho, že přes prokazatelně lepší výsledky metod skupinového vedení, motivace atd. v produktivitě práce, uspokojení pracovníků atd. je většina vedoucích dosud neuplatňuje, vidí Likert v dosavadním nedostatečném měření jiných proměnných (jako je např. loajalita, dovednosti, motivace, schopnost účinné interakce, komunikace, rozhodování aj.), které odrážejí vnitřní stav organizace. Dosavadní měření, které se omezuje jen na konečné výsledky (výroba, zisk, mzdy, prodej), sledování především krátkodobých vztahů a nedostatečnost měření a znalosti vztahů mezi proměnnými vůbec pak vede k chybným závěrům o nejvhodnějším druhu řízení a vedení. I při uplatnění tlaku a autokratických metod vedení lze totiž dosáhnout krátkodobého zvýšení produktivity práce — že to však je často za cenu zhoršení motivace, morálky a spokojenosti pracovníků, se nepostihuje. Likert to přesvědčivě dokumentuje ročním experimentem s 500 kancelářskými zaměstnanci čtyř oddělení při uplatnění participativních a autokratických forem vedení.

Většímu rozšíření systému řízení, který se vyvinul u vedoucích oddělení s nejvyšší výrobností, však brání i druh vykonávané práce. Zatímco u rozmanité práce (např. výzkumu) jsou vztahy mezi příznivými postoji pracovníků a produktivitou práce zřejmě a pozitivní korelace je mírně vysoká, u specializovaných, opakovaných prací a prací, kde tempo je určeno strojem či pásem, je vztah mezi postoji pracovníků a produktivitou práce nepatrný. I když také u práce prvního typu, kde vztahy jsou poměrně snadno zjištělné, existují vedoucí s širokou škálou uplatnění principů a praktik řízení (od nejlepších po nejhorší), u prací druhého typu, kde vysoká produktivita může být spojena s příznivými, ale také nepříznivými postoji pracovníků, mají měření jen proměnných konečného výsledku, nízká korelace a proměnlivost vztahů za následek, že vedoucí nemohou zjistit správné vztahy tak výrazně, jako vedoucí u proměnlivé práce, a uplatňují především filosofii a techniky „vědeckého řízení“.

Úmyslně jsme prvé části věnovali více místa, poněvadž je základem, bez kterého nelze plně pochopit další části, které jsou vlastně rozvinutím a teoretickou interpretací předchozích poznatků.

Ad 2: Nástin „nové teorie“ se týká především těchto problémových okruhů: motivace a pobídek, principu podpůrných vztahů (supportive relationships) jako organizační koncepce, ústřední role pracovních skupin a měření proměnlivosti postojů pracovníků.

Doporučované metody *motivace a podněcování* jsou: příznivý postoj každého člena organizace ke všem ostatním členům, k organizaci a k práci při využití kumulujícího

se působení ekonomických i mimoekonomických (např. pocit osobní hodnoty, jistota, tvůrčí práce) podnětů. Výsledkem má být harmonický, účinný společenský systém tvořený skupinami s vysokou loajalitou mezi členy i příznivými postoji k nadřízeným. Je vysoká úroveň participace v rozhodování. To vše zaručuje dokonalou komunikaci a vysokou úroveň vzájemného ovlivňování. Měření výkonu se provádí spíše pro orientaci pracovníků než pro kontrolu. Ústřední myšlenkou je *princip podpůrných vztahů*, podle kterého vedení a jiné procesy v organizaci musí být takové, aby v maximální míře u všech členů vytvářely pocit osobní hodnoty a důležitosti.

Nejvýznamnější zdroj uspokojení potřeby pocitu osobní hodnoty je v reakcích lidí, kteří jsou nám nejbližší, o které se zajímáme a na jejichž podpoře a souhlasu nám záleží — odtud prvořadá pozornost „nové teorie“ k nejbližším, tzv. „face-to-face“ skupinám, především pak k pracovní skupině. Podle Likerta řízení může plně využít potenciální schopnosti lidí jen tehdy, když každý pracovník v organizaci je členem jedné nebo více účinně fungujících, tzv. *vysoce efektivních pracovních skupin*, které mají vysokou úroveň skupinové loajality, účinné dovednosti interakce a vysoké cíle výkonu. Čím větší je přitažlivost skupin a loajalita ke skupině, tím větší je také motivace jednotlivce a snazší přijetí skupinových cílů.

Podle těchto tezí tedy organizaci tvoří vztahy: pracovník — pracovník, ale skupina — skupina. Spojujícími články celé organizace jsou pak vedoucí jednotlivých skupin, kteří tvoří tzv. přesahující skupiny. Základním předpokladem úspěšného plnění funkce „spojovacího článku“ pak je dostatečný vliv nejen dolů, ale také nahoru. Řešení problému a rozhodování je skupinové, a to i na úrovni prezidenta firmy. Tato koncepce prý znemožňuje prosazování individuálních zájmů na úkor ostatních členů organizace a monopol informací, a umožňuje posuzovat problémy z hlediska celé organizace, eliminovat negativní důsledky hluboké dělby funkcí, rovnoměrněji rozdělovat práci, využívat předností všech pracovníků, snižovat konflikty, zvyšovat motivaci aj.

Vysoce účinný systém interakce-ovlivňování (interaction-influence system) lze pak vytvořit a udržovat jen při stálém měření toku informací o příčinných (organizační struktury, organizační cíle, praktiky a chování vedoucích, potřeby a tužby členů organizace aj.), konečného výsledku i zprostředkujících proměnných (osobnost členů, vjemy, očekávání, postoje, motivační síly, tradice a hodnoty skupin aj.), tj. při stálé informovanosti o stavu „lidských aktiv organizace“. Jen přesné a stálé měření umožňuje odhalit odchylky a uplatnit opravná opatření pomocí krátkých cyklů zpětné vazby (short feedback cycles).

Platnost tohoto modelu řízení byla empiricky ověřována, např. v 31 geograficky separovaných odděleních (S. E. Seashore, B. Georgopoulos, A. Tannenbaum, studie z roku