

Jednou z podstatných otázek sociologie vůbec a sociologie průmyslu zvláště je formální a neformální organizace. Západní buržoazní sociologie průmyslu tento problém formuluje asi tímto způsobem: V podniku existuje formální organizace, to je plánovaný a uskutečněný systém organizace řízení a výroby, který vytváří funkce a postavení, vztahy nadřízených a podřízených. Je to ideální představa o tom, jak má být podnik organizován a jak jsou určeny funkce, zejména shora dolů, jaký má být průběh regulujících informací a informací zdola nahoru, čili průběh zpětné vazby. Kromě této „chtěné“ organizace existuje neformální organizace, neformální struktura, o které se konstatuje, že si ji vytvářejí kolektivy pracujících nezávisle a v podstatě v rozporu s formální organizací. Taková neformální organizace mimo jiné slouží jako nástroj obrany proti nátlaku a útlačku formální organizace. Tedy systém organizace a řízení i systém neformálních vztahů, vytváření svazků různých kolektivů pracujících a systém vytvářených klik v kapitalistických závodech. Skutečná činnost je průsečíkem mezi formální a neformální organizací. V buržoazní sociologické literatuře se často zvláště zdůrazňuje skutečnost, že neformální skupiny a neformální organizace mají rozhodující vliv na průběh a realizaci regulujících informací.

Tam, kde příkazu shora dolů (regulující informace) se chopí neformální kolektiv (neformální organizace), přijme jej, ztotožní se s ním, tam tato informace je realizována v plné podobě, v plném znění.

Tam, kde příkaz zůstane mimo zájem neformální skupiny, nebo se tato skupina dokonce staví proti, tam to s takovým příkazem obvykle nedopadne příliš dobře. Podle těchto materiálů platí totéž i pro zpětnou vazbu, pro pohyb informace směrem nahoru.

Tyto aspekty vztahu mezi hospodářským vedením, informací a neformální skupi-

nou jsou jistě zajímavým objektem studia sociologie průmyslu.

V zahraniční literatuře se pojímaly formální a neformální organizace v podstatě jako dvě protikladné stránky rozporu a konfliktu. V poslední době se objevují stanoviska, která takový stupeň rozpornosti a protikladnosti odmítají. Takové stanovisko je zřejmě správnější.

Neformální organizace vzniká na půdě formální organizace, je jí podmíněna a ovlivněna. Je možno říci, že formální organizace je primární a neformální organizace sekundární, se všemi důsledky tohoto vztahu. Neformální organizace je *podmíněna* organizací formální. Formální organizace ovlivňuje organizaci neformální. Dovedeno ad absurdum — neformální organizace nemůže bez formální organizace ani vzniknout, ani působit. Formální organizace může existovat a fungovat bez ohledu na neformální organizaci. Otázka je, nakolik tento postup naruší chod jednotky, zda je tento ignorující přístup pro společnost únosný. Zdá se, že nikoli. Je to nelidský přístup, mrhání silami a hodnotami. Neformální organizace vznikají, mění se, existují a zanikají v rámci výrobní jednotky. Mohou zlepšit chod jednotky, nebo jej také narušit. Neformální organizace se s formální organizací může ztotožňovat, narušovat její činnost, nebo vyvíjet činnost odlišného typu nemající žádný větší vliv na výrobní a organizační pochody.

Obyčejně se uvádí, že závod je superstruktura struktur, že je to „sociální útvar kooperujících lidí, mající určitý účel — výrobu“. K této charakteristice se obvykle ještě přidává dvojí dělení formální organizace. Prvé dělení je podle úkolu — tj. organizace funkcionální. Tato organizace je dána druhem výroby, technicko-technologickými a ekonomickými procesy a potřebami. Kooperace, postavení a spolupráce jsou dány technologií výroby a organizací výrobního procesu. Tato organizace (viz R. Dahrendorf: *Industrie und*

Betriebssoziologie, Berlín 1962) nezná nadřízené a podřízené, nezná hierarchii autorit. Zná jen návaznost úkolů a funkcí a určuje jednotlivým funkcím různý okruh působnosti, požaduje různé vzdělání apod. Je to — zkrátka řečeno — organizace, řetěz. Vypadne-li jeden článek — ať již je to ředitel nebo ještětřkář —, má to za následek narušení nebo zastavení chodu.

Odlisný typ organizace skalární (liniové) teprve vnáší hierarchii funkcí, systém příkazů a příkazujících, podřízených a příjemců — realizátorů příkazů. Zde se ustanovují nadřízení a podřízení. Skalární organizace — v tom je její základní význam — uvádí výrobní jednotku do chodu, do pohybu. Umožňuje plnit záměr, který vedl k jejímu vzniku. Umožňuje plnit její výrobně společenskou funkci.

Formální organizace

Formální organizace se obvykle označují za ideální ve smyslu plánované navržené organizace. Je to tedy vytvořená organizace, tzv. organizace—přání, organizace—má být. (Soll Organisation.)

R. Mayntzová charakterizuje formální organizace následujícím způsobem: „Formální organizace je útvar, který k zabezpečení svého úkolu vědomě vytváří systém nařízení, pravidel, určující návaznost lidských nositelů funkcí. Postavení jedince v této soustavě určuje jeho vztahy k ostatním lidem v podniku, úkoly, práva a povinnosti.“

Tato definice vyjadřuje tu skutečnost, že ne všechna nařízení vedení podniku lze zařadit do formální organizace. Čistě technické příkazy (např. jaký materiál nebo který stroj použít pro určitý druh výroby) nebo čistě ekonomická rozhodnutí (zvýšení cen) nejsou součástí formální organizace, i když na ni mají nepřímý vliv.

Z této charakteristiky vyplývá pojetí formální organizace, které je v podstatě téměř totožné s výše uvedenou skalární, mocensko-hierarchickou organizací. Technicko-funkční organizace stojí v podstatě mimo. Zdá se, že toto stanovisko je oprávněné jen do určité míry. Např. celá řada čistě technických a technologických příkazů má vysloveně „formálně organizační charakter“ se značnými důsledky pro formální a neformální organizace. Na druhé straně existuje podstatný rozdíl

mezi manipulací s věcmi (součást technicko-funkční organizace) a vedením a manipulací s lidmi, což je vysloveně úkolem skalární a formální organizace. Sociologické pojetí bude asi muset vycházet z toho, že formální organizace, alespoň v určitých aspektech, v sobě zahrnuje obě suborganizace (technicko-funkční a skalární). Objektem sociologického bádání bude především druhé. Technicko-funkční procesy zkoumá jen v jejich důsledcích nebo předpokladech. A samozřejmě všude tam, kde rozhodovací procesy této části procházejí v postupném sledu různými stupni kooperujících jedinců a skupin.

Obyčejně je formální organizace charakterizována jako souhrn následujících elementů:

Hierarchie a pravomoc, systém organizace závodů je vytvořen úkoly, funkcemi a jejich sociálními nositeli — lidmi. Stupně řízení a úkoly jsou určovány technicko-technologickými a organizačně správními potřebami a hledisky. Hierarchie funkcí je základem vztahů mezi lidmi — nositeli funkcí. Tento vztah vytváří dvojí objektivní postavení pracovníků, a to nadřízených a podřízených. Hierarchie tedy vytváří tato dvě základní postavení a dvě kategorie, do kterých jsou zařazování pracovníci v každé pracovní jednotce.

Hierarchická struktura je neustále ovlivňována moderní vědou s organizací, racionalizací, delegováním úkolů, rozložením úkolu na dílčí části, na více útvarů apod. Tato tendence vede ke komplikaci, k tomu, že jednotlivé útvary na stejném stupni řízení někdy vyvíjejí protichůdnou činnost.

Z hierarchického členění formální organizace vyplývá i dělba práva odpovědnosti a moci. V zahraničních materiálech se obvykle uvažuje tato problematika převážně z hlediska moci. Sociologické pojetí moci předpokládá, že vedoucí činitel při udělení příkazů určitého typu může očekávat od daného okruhu činitelů vyžadované chování, tj. poslušnost, uposlechnutí příkazů. Rozmezí příkazovací pravomoci a uposlechnutí je přesně vymezeno formální organizací, je institucionalizováno.

Zařazení do stupně hierarchie a přiznané pravomoci a touto skutečností vytvořená autorita je autoritou moci a donucení, která je jen částí autority vůbec. Autorita všestranná se vytváří na

základě schopností, znalostí, přístupu k lidem, výsledkům práce a postavením ve formálních i neformálních vztazích. Jednostrannost autority (jen mocenské postavení) je omezením autority a disfunkčním jevem ve funkci podniku. Ale i opačně, je-li snižován různými vlivnými společenskými činiteli význam některých vrstev, profesí a funkcí, vede to ke ztrátě nebo omezení autority i celkového pořádku, chodu formální organizace.

Autorita vyplývající z postavení ve formální organizaci je do značné míry nositelem pracovní disciplíny, a tím i určité potřebné výrobní a životní jistoty.

Pozice a status

Vnitřní diferenciací formální organizace určuje postavení nositelů funkcí, a to jednotlivců i skupin. Pozice je dána systémem vztahů k síti ostatních postavení, s kterými je uvažovaná pozice propojena. Pozice obsahuje určení úkolů, toho, co je nutné a možné. Chod závodu si vyžaduje kooperující přístup, který překonává rozpory. To platí jak v horizontálním, tak ve vertikálním směru. Role bývá obvykle charakterizována jako dynamická činnost v postavení a ve vztahu k ostatním nositelům rolí.

materiálního vybavení (pracovna, nový stroj apod.) i vnějšími znaky (titul, uniforma).

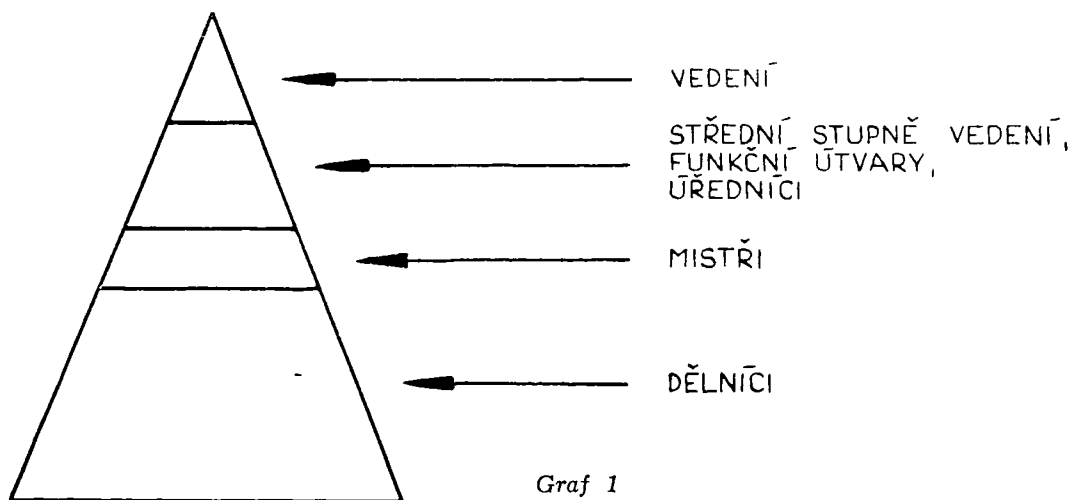
U nás došlo někdy k nesprávnému podcenění skutečností, které vytvářejí status; např. byla snížena úroveň příjmů, materiálního vybavení atd. To vedlo k narušení a znehodnocení statusu různých jedinců i skupin.

Mayntzová uvádí ukazatele vertikálního a horizontálního rozlišování pozic: a) podle druhu funkce, b) podle míry odpovědnosti, c) podle toho, zda jsou úlohy přesně určeny, d) podle stupně vyžadované nebo povolené iniciativy, e) podle stupně různosti přidělených úkolů, f) podle úrovně kvalifikace, g) podle toho, zda do určité pozice může být bez větších potíží vybráno a dosazeno větší množství osob.

Předcházející rysy formální organizace vytvářejí tzv. pyramidu zaměstnanců, která se obvykle znázorňuje způsobem uvedeným v grafu 1.

Bude zajímavé pro srovnání uvést odlišný přístup R. Dahrendorfa, západoněmeckého autora průmyslové a podnikové sociologie (viz graf 2).

Tento přístup ukazuje snahu po jemnějším odstínění stupňů. Podobných „pro-



Graf 1

Status je sociální ohodnocení, ocenění sociálního postavení jednotlivce nebo vrstvy, v tomto případě závodním kolektivem. Status se vytváří důležitostí a významem funkce, profese, schopnostmi a výsledky činnosti, výší příjmů, úrovní

línajících se pyramid“ by bylo možno navrhnout daleko více.

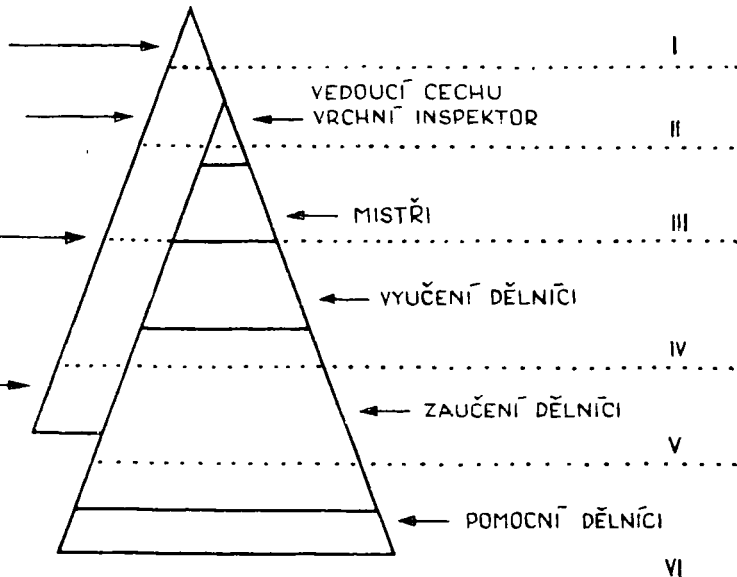
Na závodě existuje základní stupnice statusů. Dále existuje celá řada jemněji odstíněných statusových substupnic podle zvolených objektivních kritérií.

ŘEDITELÉ - VĚDCI

VEDOUcí ODD - INŽENÝŘI

ZAMĚSTNANCI

POMOCNÉ KANC. SÍLY



Graf 2

Pro spolehlivou funkci komunikačního systému se obvykle stanoví tato kritéria:

1. Spojovací cesty musí být definitivní.
2. Nositel objektivní autority používá definitivní spojovací cesty ke každému zaměstnanci podniku.
3. Komunikační linie má být co nejkratší.
4. Celá spojovací linie má být používána bez přeskokování instancí.
5. V komunikačních centrech mají být lidé s odpovídající kompetencí.
6. V průběhu komunikace nemá být spojovací linie přerušena.
7. Každá komunikace musí být autentická.

Jen v případě nezbytnosti je možno porušit 4. bod a zkrátit spojovací cestu.

Není náhodnou snaha zabezpečit dobrou funkci komunikačního systému tím, že se automatizuje a že se vylučují možnosti ovlivňování lidmi.

Lze uvést tři typy organizací závodu:

1. Liniová organizace, kde je jen jeden přímý nadřízený.
2. Liniová a štábní organizace. V důsledku růstu specializace je nutno vysoce diferencované funkce přidělit různým útvarům — štábům. Štáby (až na výjimky) nemají příkazovací pravomoci, ale tvoří poradní sbory odborníků.
3. Funkcionální organizace, ve které na rozdíl od předcházející dochází k množ-

ství příkazovacích linií, které jsou určeny jen pro určité funkce.

Jako jedna z hlavních činností formální organizace pro závod se vytyčuje cílová činnost, tj. plnění výrobního úkolu. Za tím účelem musí tato organizace vytvořit kooperující systém, tj. koordinaci jednotlivých činností tak, že vytváří cílově postupující výrobní celek. Aby mohly jednotlivé části kooperovat, je nutno zabezpečit ochotu ke kooperaci.

Ochota ke kooperaci je tedy závodem vyžadovaný postoj, je to společenské kritérium a pro závod jedna ze základních hodnot. Kooperace si vyžaduje určitou totožnost cílů sociálního útvaru a sociálního jedince. Cíle závodu jsou pro jednotlivce často odlišněnou a cizí skutečností. Proto je nutno vytvořit pozitivní motivace činnosti jedince. Motivem je uspokojování potřeb a zájmů člověka závodem a v rámci závodu. Tedy uspokojování a realizace sebe sama v pracovní činnosti, ale i v mimopracovní činnosti spjaté se závodem. Formální organizace je podmíněna

- výrobními procesy, umístěním, velikostí a organizačními principy,
- společenským systémem, právním řádem a strukturou společnosti,
- mentalitou pracujících, sociálním étosem, společenskými institucemi a organizacemi, panujícími zvyky.

Neformální organizace

Neformální organizace bývá definována jako komplex sociálních procesů a jevů v podniku, které nebyly formálně plánovány. Tyto procesy vznikají v důsledku toho, že příslušníci závodu jsou příslušníky společnosti. Jejich chování není určováno jen příkazy, které vydává vedení podniku, ale také původem, zvyky, přáními a očekáváním. Tyto neformální skutečnosti částečně mění formální schéma, částečně vznikají nové jevy, které existují souběžně s formální organizací.

Začneme-li uvažovat o možnosti aplikovat dichotomii formální — neformální organizace v socialismu, musíme řešit dvě otázky:

- a) zda taková dichotomie platí a je aplikovatelná v socialismu,
- b) co se skrývá pod termíny formální a neformální organizace (struktura), a jak chápeme tyto organizace.

Někteří sociologové pojmají neformální organizaci jako souhrn vzájemně neorganizovaných skupin, které vznikly na závodě v důsledku různých sociálně psychologických podmínek a vztahů mezi lidmi. Tyto skupiny vznikly nezávisle na tvůrcích a vedoucích i na platných principech a pravidlech činnosti podniku. Mají svá vlastní pravidla chování, své normy, hodnoty apod.

Na rozdíl od tohoto relativně úzkého pojetí neformální organizace jako souhrnu skupin a klik jiní sociologové pojmají tuto organizaci širě, docházejí až k pojetí, v němž do neformální organizace postupně řadí vše, co v podniku existuje mimo projekt podniku — mimo formální organizaci. Naše stanoviska a přístupy k této otázce by se měly blížit tomuto širšímu, všestrannějšímu pojetí neformální organizace.

Platnost dichotomie formální — neformální organizace je aplikovatelná v socialismu, i když na rozdíl od kapitalismu a buržoazní sociologie je třeba tak činit na základě kvalitativně odlišných podmínek, hledisek a přístupů.

K zjištění takových skutečností v našich závodech, jako jsou skupiny lidí na různém stupni soudržnosti a různé úrovně vztahů, platnost odlišných norem jak společenských, tak i výkonových (což často vede ke konfliktům), specifické hodnoty,

nejmenované a neurčené autority, vedoucí apod., ani nepotřebujeme výzkum. K zjištění takových faktů stačí minimální běžná zkušenost a praxe.

Neformální organizace prostě u nás je, existuje. Diskuse o tom, zda je nebo není, by nebyla k ničemu, mohla by znamenat jen zbytečný moment v rozvoji československé marxistické sociologie průmyslu.

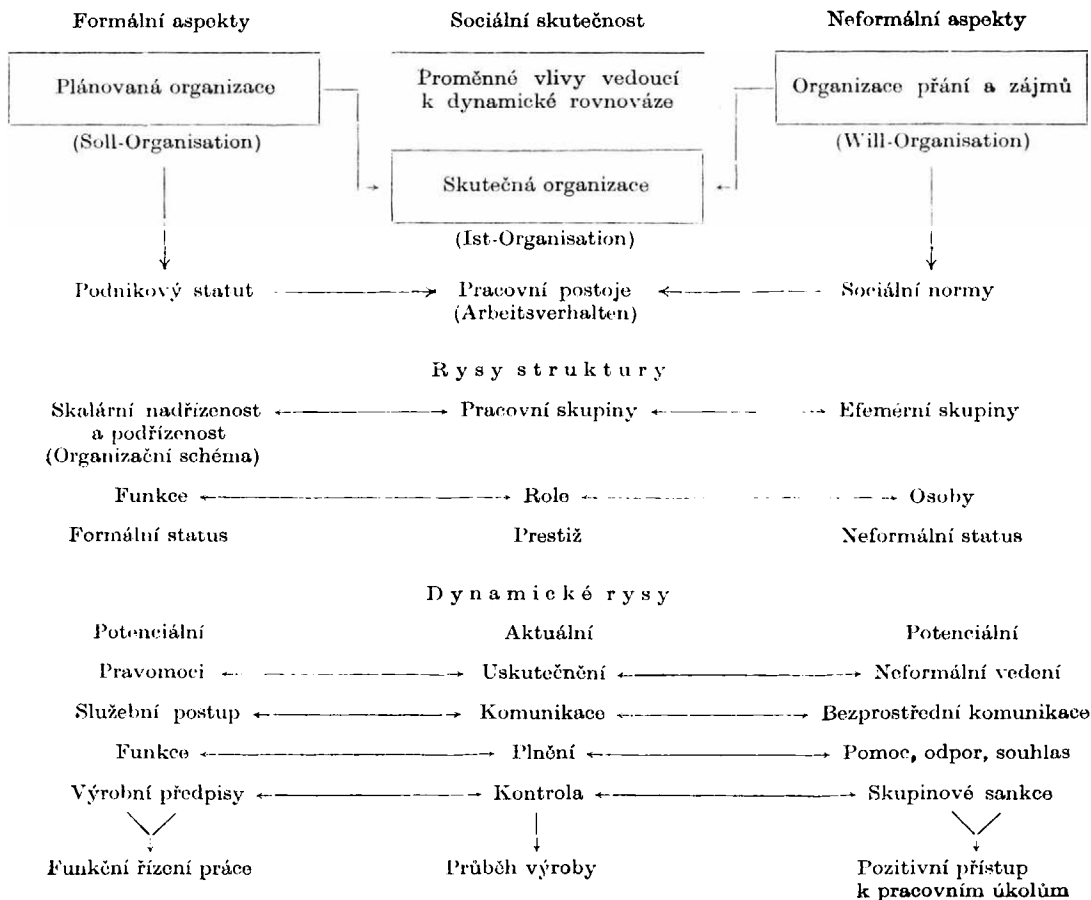
Důležité je zkoumat příčiny vzniku, způsob vzniku a existence, objektivní vliv neformální organizace na chod závodu, na tvářnost kolektivu, na jedince. Zkoumat možnosti, umocnit rozvoj socialismu a socialistických výrobních jednotek i pozitivním působením neformální organizace.

Vznik neformální organizace má pravděpodobně přinejmenším dvojí pramen. Jednak je důsledkem přirozené lidské a pracovní kolektivity. Dále je to prvotní a neorganizovaný způsob boje a nástroj prosazování zájmů vzniklých skupin proti postupu formální organizace, v kapitalismu např. proti třídnímu útlaku a vykořisťování. V tomto smyslu se v ní prosazuje určitý i když nepřímý třídní aspekt, který ovšem nelze ani přeceňovat, ani podceňovat.

Neformální organizace ovlivňuje buď pozitivně nebo negativně dynamickou stabilitu, funkčnost, průběh informací, chod a výsledky činnosti výrobní jednotky.

Příčiny existence neformální organizace v socialismu jsou opět v obecné sociální a pracovní kolektivitě, v nutnosti a potřebě se sdružovat ne podle určeného technologického schématu, ale tak, jak to odpovídá sociálním potřebám a psychologii skupin i jednotlivců vyspělé společnosti. Sdružování může být cestou k vytváření lepších, lidštějších podmínek, k nastolení přátelských a soudružských vztahů jako reakce např. na jednotvárnou, unavující práci, na různé formy lability a přemíry vzruchů nebo na řetěz nepředvídaných vnějších zásahů, apod. Neformální organizace vzniká proto, že socialistický výrobní kolektiv si nutně vytváří skupinové hodnoty, normy, statusy a postoje v důsledku existence objektivních rozporů mezi částí a celkem, mezi kolektivem, mezi jednotlivcem a celkem, mezi skupinovými a celospolečenskými, dočasnými a trvalými zájmy. Koneckonců vzniká i následkem omezení přímého socialistického

Schéma 1: Systém sociální organizace závodu



výrobně kolektivního vlastnictví, státním zprostředkováním a jeho odcizujícími důsledky (ať již byrokratizací nebo jiným působením).

Existence neformální organizace (bez třídně antagonistického aspektu, který přispívá k jejímu vzniku v kapitalismu) je každodenností i v socialismu. Pochození a využití působení neformální organizace je faktorem, který významně přispívá k vytváření dělného a uvědomělého socialistického kolektivu.

Nepochopení a přehlížení tohoto faktoru působí jako brzda, jako disfunkční a deformující činitel, který může narušit rozvoj a výsledky činnosti, tedy dynamickou stabilitu výrobní jednotky.

Neformální organizace zahrnuje v sobě vytváření malých skupin, jejich charakter a působení, vytváření neformálních autorit apod. O tom existuje již rozsáhlá literatura i u nás.

Polem, které je ještě dosti neprobádané, je vliv neformální organizace na komunikační spoje. Předběžných variant je mnoho, zůstává otázkou, jaký je skutečný stav.

Formální a neformální organizace a jevy jsou součástí ucelených jednotek. Jako takové vytvářejí interakční procesy rovnováhu nebo nestabilitu systému.

Atteslander vytváří shora uvedené schéma interakce (viz schéma 1).

Schéma 1, stejně jako celá řada přístupů západních autorů, se nezabývá takovým jevem, jako jsou odbory. To je vědecky nepřipustné zjednodušení.

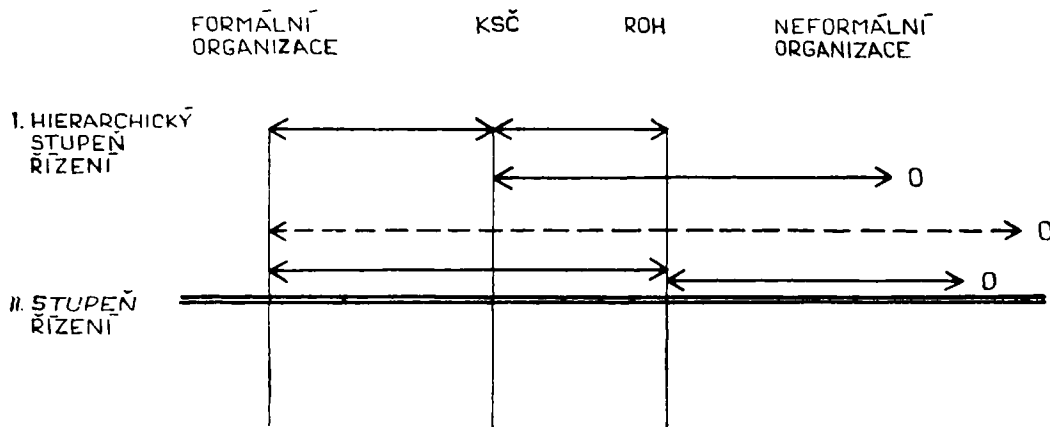
Pokusme se znázornit model vztahů formální a neformální organizace u nás. V našem systému organizace se na řízení podílí několik institucí. V socialistickém podniku je situace v tomto ohledu daleko komplikovanější než v podniku kapitalistickém, ale zároveň je to vyjádřením

a důsledkem socialistické demokratizace podniku, nových sociálních podmínek a vztahů.

Grafický socialistický model postavení KSČ a ROH ve formální a neformální organizaci by mohl být znázorněn způsobem uvedeným v grafu 3.

o jednostrannost a deformaci vazeb, vztahů i rozporů.

V socialistické výrobní jednotce tedy existuje formální organizace, která je vytvářena systémem řízení a norem, hospodářským vedením a jeho jednotlivými stupni, systémem pozic a rolí. A pak



Graf 3

Samozřejmě, že uvedené vztahy a vazby jsou pouze názorným schématem a ne přesným znázorněním stavu. Zatímco jednotlivé stupně — vedení závodu, KSČ a ROH — mohou být totožné, v neformální organizaci tato hierarchická struktura neexistuje. Pro přehlednost jsme vynechali vztahy na nižších stupních.

Na rozdíl od kapitalismu, postavení KSČ a ROH v modelu socialistického závodu přispívá k nové kvalitativní úrovni socialistické výrobní jednotky. Umožňuje vytvoření nebývalé úrovně jednoty formální a neformální organizace. Ovšem, za jediného předpokladu, že všichni činitelé výrobní jednotky, zvláště však její vedoucí činitelé, fungují tak, jak fungovat mají. Jestliže dojde k tomu, že např. strana a odbory se jednoznačně zaměří na organizačně formální stránku věci, dochází k rozporu, k izolaci od neformální organizace, starou terminologií řečeno — od mas. Nebo, což se také někdy stává, může dojít k neoprávněnému rozporu a postupu proti hospodářskému vedení v důsledku podlehnutí nesprávným požadavkům a živelnosti mas.

V uvedených případech nejde o nutné rozpory a jejich řešení, ale o nastolení nesprávných — falešných rozporů a

existuje souhrn faktorů, které v té nebo oné formě vytvářejí neformální organizaci.

Mimoto na našich závodech mají významnou a určující roli a postavení stranické organizace, odbory a svazácká organizace. Takto určený systém s mnoha institucemi je značně komplikovaný, ale má evidentně pozitivní stránku, a to tu, že strana a odbory na jedné straně jsou součástí formální organizace a na druhé straně její součástí nejsou, vymykají se z jejího rámce. Jsou to organizace formálně neformální a neformálně formální.

KSČ i ROH svými právy a postavením jsou do určité míry součástí vedení a podílejí se na řízení. V tomto ohledu jsou součástí formální organizace.

Obě organizace však svým zaměřením, vnitřní strukturou i působením překračují rámec formální organizace a zasahují do neformální organizace.

KSČ i ROH jsou na jedné straně součástí formální organizace a zároveň předcházejí, prolínají i neformální organizaci.

V praxi existují různé až extrémní varianty postavení a vztahů vedení závodu — KSČ, ROH a pracovních kolektivů. Výzkum této vážné otázky — toho,

jak se u nás vytvářejí neformální skupiny a vztahy mezi nimi, jak a nakolik se vytvářejí případné kliky, jak dochází k narušení správných vztahů KSČ a ROH

směrem k neformální organizaci i směrem k vedení závodu — je jedním z problémů, které bude muset sociologie průmyslu ještě řešit.