

Otázkou, kolik pracovníků může či měl by vedoucí bezprostředně koordinovat a vést, čili problematikou tzv. rozpětí vedení se organizační teorie zabývá více než padesát let (viz např. H. Fayol) a organizační praxe dokonce už několik tisíc let (viz např. bible, která popisuje, jak Mojžíš zorganizoval Židy, určil tisíčníky, setníky a desátníky, tj. zvolil rozpětí vedení = 10).

Organizační teorii a koneckonců i praxi přitom zajímá rozpětí vedení především ve významu tzv. „optimálního rozpětí vedení“ (dále jen ORV) chápaného jako maximální počet podřízených (členů instituce, pracovníků), které daný vedoucí v dané konkrétní situaci může (přímo) vést a současně přitom efektivně plnit všechny požadavky „lidské“ i „věcné“ stránky řídicího procesu.

Toto ORV se může od „skutečného rozpětí vedení“, tj. počtu podřízených (členů instituce, pracovníků), které daný vedoucí skutečně vede, lišit nebo se s ním shodovat. „Skutečné rozpětí vedení“ lze nadto ještě dále diferencovat na: „formalizované rozpětí vedení“, představované počtem podřízených stanovených vedoucím formální organizací, a „neformální rozpětí vedení“, představované počtem členů instituce (pracovníků), pro které je daný vedoucí vůdcem, jehož autoritě se podřizují. Kterékoli ze jmenovaných rozpětí vedení může být v konkrétní situaci menší, shodné, nebo větší než ostatní rozpětí vedení.

Zájem o ORV je vyvoláván tím, že významnější překročení ORV (ať již bylo způsobeno tím, že ORV není známo, nebo tím, že bylo stanoveno špatně, či tím, že správně stanovené rozpětí vedení se nedodrжуje) je pro instituci spojeno s neplněním nebo nedostatečným plněním všech požadavků kladených na vedoucí, všech

požadavků „lidské“ a „věcné“ stránky řídicího procesu, což snižuje efektivnost vedoucích a instituce. Mají-li vedoucí příliš mnoho podřízených, projevují se u nich mnohdy tendence k omezování počtu a délky styků s jednotlivými podřízenými, což vzápětí může mít za následek povrchnost při rozhodování u vedoucího a pokles pracovní motivace u podřízených. Je-li rozsáhleji překročen optimální počet podřízených a vedoucí se přesto snaží zajistit všechny potřebné vztahy a styky, může mu to znemožnit, aby se soustředil na klíčové otázky své řídicí funkce, nebo budou u něho patrné tendence přesunout určitý objem práce a rozhodování na (pokud jsou) vyšší stupně řízení, což může vést k nežádoucí centralizaci či přetěžování řídicích pracovníků vyšších řídicích stupňů, anebo se bude snažit přenést rozhodování na členy své skupiny a (pokud jsou) na nižší řídicí stupně, s možnými zápornými důsledky pro kvalitu rozhodování.¹

K jiným známým důsledkům nadměrného počtu podřízených a přetíženosti vedoucího patří oddalování nutných řešení, řešení problémů v útlumu bez účasti vedoucího apod. Při významnějších odchylkách od ORV směrem dolů se naopak dostatečně nevyužívá cenný čas a schopnosti kvalifikovaných pracovníků—vedoucích buď vůbec, nebo jen méně náročnými činnostmi; zvětšuje se počet útvarů, počet vedoucích, případně dokonce počet řídicích stupňů, což přímo i nepřímo (např. přes růst komunikačních problémů a nákladů) zvyšuje náklady na řídicí činnost a má tendenci negativně korelovat s řadou dalších skutečností (např. s nadměrnou

¹ Je-li však kvalita rozhodování u členů a (což mohou být titíž lidé) na nižších řídicích úrovních vyšší, pak důsledky jsou naopak kladné, a tudíž překročení ORV může mít i pozitivní účinky. Odtud v případě potřeby decentralizace se jistě překročení ORV (nemluvíme již o zvýšení rozpětí vedení z nízkého na optimální) na vyšších organizačních stupních může jevit jako dočasně žádoucí prostředek.

Obecněji ovšem platí, že právě ORV významně působí na optimalizaci centralizace a decentralizace. Problém je však v tom, že úroveň centralizace či decentralizace je nejen ovlivněna rozpětím vedení, je nejen výsledkem, ale také a především příčinou jistého rozpětí vedení; o tom, že úroveň centralizace a decentralizace a z toho vyplývající důsledky jsou zároveň činiteli, které vystupují jako faktory při určování ORV pro danou situaci viz dále.

centralizací pravomocí,² ztěžováním kvalifikačního růstu a rozvoje iniciativy a aktivity podřízených aj.). Konečným důsledkem pak opět je nižší efektivnost vedoucích i celé instituce. Proto se všeobecně uznává³ potřeba a význam určování ORV a důležitost jeho dodržování. Specificky pak potřebu pozornosti k optimalizaci počtu podřízených podtrhuje naše současné racionalizační úsilí.

Problém ovšem vzniká při přechodu od proklamací k odpovědi na konkrétní otázku: jak určit ORV? Navzdory pokusům mnoha autorů dosud žádný jednoduchý návod k přesnému určení ORV neznáme. Koncepcí, jak určovat ORV, však existuje několik. Patří k nim zejména teorie V. A. Graicunase, závěry o ORV odvozené z výsledků empirických šetření o rozpětí vedení v praxi a mnohofaktorová analýza.

Teorie Graicunase

V. A. Graicunas vyšel při určování, jaký optimální počet podřízených by měl vedoucí mít, z matematických výpočtů možných vztahů mezi vedoucím a vedenými, a to: 1. tzv. přímých jednotlivých vztahů. Jejich počet odpovídá počtu podřízených; 2. tzv. přímých skupinových vztahů. Rozumí jimi vztahy mezi vedoucím a jednotlivcem v přítomnosti jiného člena či jiných členů skupiny. Jejich počet je určen vzorcem: $n \left(\frac{2^n}{2} - 1 \right)$, přičemž

n = počet podřízených. 3. tzv. křížových vztahů. Rozumí jimi vztahy mezi členy skupiny, ve kterých vedoucí sice není účasten, ale které se ho také nepřímo dotýkají. Jejich počet je dán vzorcem: $n(n-1)$.

Celkový počet vztahů je pak určen vzorcem: $n \left(\frac{2^n}{2} + n - 1 \right)$. Jejich počet geometricky roste s růstem počtu podřízených. Zatímco při 3 podřízených počet možných vztahů výše uvedeného druhu činí 18, při 5 podřízených již 100, při 10

podřízených 5 200 a při 18 podřízených dokonce 2 359 602.

Poznatek o velkém růstu výše uvedených vztahů s růstem počtu podřízených vedl V. A. Graicunase (a později další organizační teoretiky), zejména ve spojitosti s poznatky psychologie o omezené schopnosti mozku věnovat současně pozornost širší škále jednotlivostí, tj. v souvislosti s poznatky o omezenosti tzv. „rozpětí pozornosti“, k závěru, že rozpětí vedení je velmi malé a nemělo by překročit počet šesti podřízených. Myšlenku V. A. Graicunase o maximálním počtu šesti podřízených převzal L. F. Urwick a počet 5–6 podřízených (v případě, že jejich úkoly těsně souvisí) vyhlásil za organizační princip (viz E. F. L. Brech, [2] s. 108). Ideální počet podřízených, zejména u vedoucích vyšších řídicích stupňů, viděl v počtu čtyř. Pouze u nejnižší organizační úrovně připouštěl 8–12 podřízených.

Zásadu, že 5 nebo 6 podřízených je maximum a 4 podřízení, zejména pro vyšší řídicí stupně, tvoří optimum, pak přijali další autoři (viz např. R. C. Davis, [3] s. 276).

Zásada „pěti“ se objevuje i v naší organizační literatuře, a to dokonce v organizační literatuře nedávné doby. A. Schmid [21] (s. 58 a 59) např. píše:

„Z grafického znázornění zřetelně vidíme, jak pronikavě se zvyšuje počet pracovních vztahů a jak se tyto vztahy komplikují, když se zvyšuje počet podřízených pracovníků. Velmi nápadný je však růst počtu vztahů od čtyř, případně od 5 podřízených výše. Tento jev je v souladu se známým praktickým poznatkem, podle něhož nemá být vedoucím na vyšších stupních řízení podřízeno více než pět pracovníků.“

„S rostoucím požadavkem všestranné koordinace činnosti podřízených pracovníků, tj. s rostoucím významem příčných a skupinových pracovních vztahů klesá počet pracovníků přímo podřízených jednomu vedoucímu. Jestliže vycházíme z předpokladu, že všechny příčné a skupinové vztahy jsou pro plynulý chod činnosti významné, nutné se zvyšuje celkový počet vztahů, a to od čtyř, popřípadě od pěti podřízených pracovníků výše; zde je zřejmě hledané optimum.“

² Na tuto možnost upozorňuje např. B. Gluški [7] (s. 33), podle kterého: „Nadměrný počet stupňů organizační struktury (což je vlastně důsledek malého rozpětí vedení – pozn. MM) posiluje tendenci k centralizaci řízení, protože čím více stupňů, tím více práv si vyhražují vyšší úrovně.“ Odtud lze také užít rozšíření rozpětí vedení jako doprovodný prostředek při decentralizaci k zabránění opětovné postupné centralizaci. Tento prostředek k udržení decentralizace prý užila firma Sears, Roebuck (tamtéž, s. 31).

³ Sociologové a sociální psychologové ovšem obvykle pojem ORV neuplatňují. Jejich požadavky na optimální velikost pracovních skupin, na orientaci vedoucího nejen k problémům výroby, ale též k problémům pracovníků, na individuální přístup k pracovníkům, na úzké osobní vztahy a relativně časté, nebo při menší frekvenci alespoň dosti dlouhé styky vedoucího s podřízenými, na skupinové formy vedení a vytváření vysoce soudržných a efektivních pracovních skupin, na přeměnu formálních skupin v neformální skupiny apod. však ve značné míře s požadavkem ORV korelují.

Právě uvedené závěry ovšem vycházejí z předpokladů, jako jsou tyto:

- ke všem vztahům skutečně dochází;
- všechny uvedené vztahy jsou pro výkon dané jednotky důležité;
- vedoucí by měl všechny tyto vztahy sledovat a dohlížet na ně apod.

K těmto předpokladům však nutno mít v obecné rovině vážné výhrady:

1. Možnost vztahů ještě neznamená skutečnost vztahů; mnoho potenciálních vztahů se nikdy neuskuteční.

Velmi přitom bude nepochybně záležet i na pozici, kterou daný vedoucí zaujímá. Příklad: V institucích průmyslového typu lze při srovnatelném počtu podřízených očekávat relativně větší počet „přímých“ vztahů u mistra než u ředitele či vedoucího konstrukční kanceláře. Je tomu tak především proto, že:

a) Na úrovni mistra je vysoký podíl operativní koordinace, operativního vedení, které vyžadují častý styk s podřízenými. Hlavní formou styků jsou přitom bezprostřední styky.

Potvrzují to např. výzkumy M. M. Mandela a P. Druckworka (*The Supervisor's Job: A Survey*, *Personnel*, březen 1955, s. 353) a R. H. Guesta (*Of Time and the Foreman*, *Personnel*, květen 1956, s. 480; obojí podle R. Saltonstalla [20] s. 353). Prvý výzkum sledoval a analyzoval 4 900 typických případů pracovního dne mistrů ve státních službách (United States Civil Service Foreman), druhý 32 600 případů pracovního dne mistrů na montážní lince v automobilce. U mistrů ve státních službách podíl „face-to-face“ komunikace činil 79 % času pracovního dne, u mistrů na montážní lince 57 % času pracovního dne.

b) Na úrovni mistra dochází k většímu rozsahu specifických problémů mezilidských vztahů (viz. např. často nižší úroveň uspokojení podřízených z práce, pracovních podmínek, ze statusu apod.)

2. Nutno pochybovat o tom, že všechny výše uvedené vztahy jsou stejně důležité pro výkon dané organizační jednotky. Rozhodně jsou podstatné rozdíly v důležitosti. Některé vztahy zřejmě vyžadují stálého a podrobného sledování a dozoru, jiné však možná postačí sledovat v úhrnu a ještě jiné netřeba sledovat vůbec (kromě toho část ze vztahů, které netřeba sledovat a které tedy nezatěžují vedoucího, jako například některé vztahy křížové, mohou být takového typu, že práci vedoucího usnadňují, tj. nikoliv zabraňují, ale naopak přispívají k širšímu rozpětí vedení). Ztotožňujeme se s M. Hairem [9] (s. 443 až 444), že pověřovat vedoucího odpovědností za všechny výše uvedené vztahy je

třeba pokládat za nepřislušné rozšiřování funkcí vedoucího.

Tyto paušální výhrady by ovšem vyžadovaly jemnější diferenciaci a dalších upřesnění. Je možné, že zatímco na jednom stupni hierarchie instituce jistě vztahy nemají příliš velký význam, na jiném místě jej mají. A. Schmid [21] (s. 58–59) např. zastává názor, že směrem k řediteli podniku se zvětšuje počet „příčných“ a přímých skupinových vztahů, které mají v organizačním útvaru nějaký význam. Píše:

„Na základních stupních řízení výroby vykonávají pracovníci převážně činnost tzv. provádějícího charakteru, přičemž jsou — pokud jde o koordinaci této činnosti — na sobě poměrně málo závislí. Každému pracovníkovi v dílně nebo četě je přidělena určitá práce, kterou má podle přesného návodu jednou nebo opakovaně konat. Významné jsou zde tedy převážně přímé jednoduché pracovní vztahy a pouze jeden vztah skupinový (mistra nebo předáka ke kolektivu podřízených pracovníků). Avšak směrem nahoru, tj. na nejbližší vyšších stupních řízení, se řešení pracovních úkolů v útvech stále více navzájem podmiňuje a prolíná. Těžiště řídicí práce zde spočívá v postupném a systematickém uspořádání činností, v jejich všestranném koordinování a v navození velmi těsné spolupráce a vzájemné pomoci. Jinými slovy řečeno, na vyšších vnitropodnikových stupních řízení výroby (tj. na úrovni provozů, závodů a podniků), zejména pak v odborných útvech v nadpodnikových stupních řízení mají pracovníci mezi sebou vždy nějaký příčný a skupinový pracovní vztah. Zpravidla to bývá ve vývojových, konstrukčních a jiných podobných útvech a organizacích, v nichž se zpracovává složitější problematika.“

V poznámce k této citaci pak A. Schmid [21] (s. 59) naznačuje, že dále by bylo třeba přihlížet ke specializaci a kumulaci funkcí, ke složitosti zpracovávané agendy aj. I v útvech na vyšší úrovni řízení, půjde-li převážně o činnosti rutinní (jako ve mzdové účtárně), bude prý značně redukována četnost horizontálních a skupinových vztahů (a odtud též možnost většího počtu podřízených), než v útvaru na stejném stupni řízení, ale s větší složitostí zpracovávané problematiky.

Úvahy A. Schmidy jsou podnětné, avšak snad až příliš úzce se orientují jen na vztahy ryze pracovní povahy. Významnější přihlídnutí k ostatním druhům vztahů by zřejmě postavilo i dílnu či četnu v oblasti přímých skupinových a křížových vztahů do vyšší úrovně důležitosti.

3. Úvahy V. A. Graicunase neberou zřetel na faktor času. To platí obdobně i pro jiné autory, kteří své závěry o žádoucím počtu podřízených opírají o psychologické poznatky omezeného „rozpětí pozornosti“. S. Kowalewski [13] (s. 226) v této souvislosti kritizuje D. R. Entwisle a J. Waltona (*Observations on the Span of Control*, *Administrative Science Quart.*

erly, březec 1961), kteří prý vycházejí z experimenty ověřeného poznatku, že člověk není s to současně pozorovat více než 7 skutečností, a dospívají k závěru, že tedy rozpětí vedení by nemělo přesahovat 7 podřízených.

Tyto teorie by jistě mohly mít své oprávnění tam, kde je třeba zároveň dohlížet na všechny podřízené, naslouchat jim, instruovat je atd. V praxi však převažují spíše situace, kdy dozor, rozhovory atd. s podřízenými se dějí postupně.

Oprávněnost výhrad prvního a druhého bodu potvrzují i výsledky některých sociálně psychologických výzkumů, které konstatují např. existenci jistého podílu pasivních členů ve skupinách, přičemž proporce těchto členů s růstem velikosti skupiny roste (viz *Jedinec a společnost*, [11] (s. 104); stejně tak je potvrzují výsledky výzkumů vztažených ke stylům vedení, které naznačují výrazný trend k lepším výsledkům u vedoucích, kteří uplatňují tzv. „volnější způsob vedení“. Z toho tedy je zřejmé, že ORV, t. j. počet podřízených, které vedoucí může účinně a efektivně vést, je větší než vyplývá z výpočtů navržených V. A. Graicunasem.

Právě uvedené tvrzení by ovšem nemělo vést k úplnému zatracení přístupu a výpočtů V. A. Graicunase. Pokud jde o výpočty, pak pro oblast potenciálních vztahů platí. Pokud jde o přístup, je podnětný především v tom, že naznačuje obrovskou škálu možných vztahů, jež jsou pak základem různých variant konfigurací struktur i problémů skupin v konkrétní podobě odhalovaných sociálně psychologickými a sociometrickými výzkumy; je podnětný i tím, že odráží složitost vedení vůbec.

Užitečnost vzorců V. A. Graicunase pro výpočet rozpětí vedení je však v každém případě oslabována tím, že neberou v úvahu četnost a důležitost vztahů. Zejména frekvence vztahů a požadavky vztahů na čas vedoucího jsou pro vedoucího pravděpodobně důležitější než počet vztahů (H. Koontz a C. O'Donnell [12] (s. 221—222).

Usuzování na ORV z empirických výzkumů skutečného rozpětí vedení v institucích

I když existující stav nemusí být — ať z hlediska současnosti, tak zejména z hlediska perspektivy — stavem ideálním,

piesto zjišťování škály skutečných rozpětí vedení a jejich průměrů poskytuje významnou orientaci.

S výzkumy tohoto druhu se setkáváme zvláště v USA. J. Litterer [14], s. 311 a 312, s odvoláním na E. Dala, *Planning and Developing the Company Organization Structure*, New York, AMA, 1952, s. 57 a 59) uvádí výsledky dvou šetření o počtu podřízených nejvyššího řídicího pracovníka (presidenta) firmy (viz. tabulka 1). První výzkum obsáhl 41 firem střední velikosti (500—5000 zaměstnanců), druhý 100 firem velkých (5000 a více zaměstnanců).

Tabulka 1

Počet presidentových bezprostředně podřízených	Počet firem	
	Střední firmy	Velké firmy
1	3	6
2	—	—
3	2	1
4	2	3
5	4	7
6	8	9
7	7	11
8	5	8
9	2	8
10	4	6
11	1	7
12	—	10
13	1	8
14	1	4
15	—	1
16	—	5
17	1	—
18	—	1
19	—	—
20	—	1
21	—	1
22	—	—
23	—	2
24	—	1

Průměr skutečného (formálního) rozpětí vrcholného řídicího pracovníka je v případě středních firem 6,7, u velkých firem 9,64.

Srovnáme-li tyto údaje s výše doporučenými údaji (4, 5 či 6 podřízených), vidíme, že jsou v obou případech vyšší. Nadto jsou vyšší u vedoucích nejvyššího organizačního stupně firem, tj. u vedoucích, u kterých autoři obvykle doporučují menší rozpětí vedení než u vedoucích jiných organizačních stupňů.

Obdobná je situace i pokud jde o vedoucí nejnižší úrovně — mistry. M. Haire [9]

(s. 444) cituje výzkumy ve 4 firmách, podle kterých na jednoho mistra připadlo v r. 1958 v průměru 13 výrobních dělníků a střední hodnota vypočtená za celou dobu existence zkoumaných firem jednotlivě činila: 19, 18, 7 a 13, vcelku pak 14 pracovníků.

G. M. Bell [1] (s. 100, s odvoláním na D. R. Entwisle a J. Waltou, *Observations on the Span of Control, Administrative Science Quarterly*, V., březen 1961, s. 522 až 534) dokonce uvádí, že podle výzkumů „efektivní rozpětí vedení“ sahá od 1 do 30 podřízených.

Plastičnost skutečného rozpětí vedení (a přitom při úspěšném vedení firmy) ukazuje i příklad ve světě velmi známé firmy Sears Roebuck, v níž počet bezprostředně podřízených často činí až 50 (M. Haire, [9] s. 441).

Výzkumy a přehledy tohoto druhu jsou u nás vzácné. Známé jen údaje o rozpětí vedení u mistrů, jež byly zjištěny v rámci výzkumu ÚKLKS v Praze v r. 1963 (viz *Rozbor organizátorské, řídicí a politickovýchovné práce mistrů v nové soustavě řízení průmyslu a stavebnictví* [19]). Podle tohoto výzkumu celkový průměrný počet dělníků připadajících na jednoho mistra byl v r. 1959 28 a v r. 1960 30 (s. 12 jmenované zprávy), v mechanických dílnách n. p. Meopta Přerov však připadlo na jednoho mistra 58—114 dělníků a v montáži 72 dělníků (s. 18).

Co k těmto empirickým výzkumům a údajům říci? Z hlediska ORV asi to, že empirické zjišťování průměrných čísel skutečného (formálního) rozpětí vedení nepřispělo příliš k bezprostřednímu určování ORV. Jeho hlavní zásluha spočívá spíše v příspěvku k poznání, že aplikace takové strategie pro stanovení rozpětí vedení, jako je např. strategie V. A. Graicunase, nebo úsilí o stanovení jediného ideálního čísla rozpětí vedení pro všechny situace a vedoucí, je hrubým zjednodušováním složité a diferencované skutečnosti. Odtud pak je již jen krok k mnohofaktorové situační analýze.

Významné pro zjišťování optimálního rozpětí vedení by však zřejmě mohly být poněkud jiné výzkumy skutečnosti — ty empirické

výzkumy skutečnosti, které by se týkaly nikoliv formalizované, ale neformální skutečnosti, tj. výzkumy zaměřené na to, kolik podřízených (případně v jaké míře) daný vedoucí v daných podmínkách nejen formálně, ale také neformálně vede (či je schopen skutečně neformálně vést).

Výzkumy tohoto druhu však jsou nesmírně náročné, a to prakticky i metodicky. Problematické je měření „síly“ neformálního vedení, složité jsou vazby formální a neformální stránky (v některých situacích např. může být pro plnění cílů organizační jednotky vhodnější, aby se vedoucí angažoval v neformálních činnostech a usiloval i o neformální vůdcovství, jindy zase bude vhodnější, např. vzhledem k tomu, že jako člen neformální skupiny nemůže zůstat nedotčen jejím skupinovými působeními, aby zůstal mimo ni a nad ní).

Mnohofaktorová analýza

Mnohofaktorová analýza vychází z poznání, že potenciální počet vztahů je jen jednou z mnoha proměnných ovlivňujících rozpětí vedení a že k určení ORV je třeba brát v úvahu řadu dalších důležitých faktorů, jako jsou:⁴

1. *Konkrétní situaci podmíněná potřeba či stupeň koordinace a kontroly.* Tato potřeba sama vyplývá z řady (či je ovlivňována řadou) faktorů dalších, jako jsou např.:

Úroveň vzájemné závislosti prací, která opět závisí na cílech a druhu činnosti instituce, úrovni dělby práce, uplatněné technologii, organizaci práce apod. Obecně platí: čím větší je vzájemná závislost prací, tím větší je potřeba koordinace a kontroly. Ne vždy ovšem musí koordinaci zajišťovat vedoucí — mnohé záležitosti mohou vyřídit členové mezi sebou a mnohé může převzít sama technika (viz dále).

Typ a proměnlivost operací. Příklad: Časté změny operací a větší míra nahodilosti, jež jsou typické pro kusovou výrobu, kladou vyšší nároky na operativní koordinaci a kontrolu ze strany vedoucích, než je tomu v mnohých hromadných výrobcích, kde se problém přesné koordinace přesouvá do předvýrobních etap a přes ně na samu techniku a vyšší úrovně řízení

⁴ Výčty druhu a počtu faktorů se u jednotlivých autorů značně liší. Někteří autoři jich uvádějí jen několik málo (viz např. D. Fuller jen tři — povinnost vyplývající z odpovědnosti za uspokojivý výkon podřízených, práce, kterou vedoucí vykonává sám, a příspěvek k vedení celé instituce), jiní, jako S. Kowalewski [13] (s. 201—224) až 22, a to konkrétně: stupeň obtížnosti úkolů přidělených k vykonání dané buňce, význam úkolů přidělených k vykonání dané buňce, rozmanitost úkolů vykonávaných kolektivem podřízených, koordinace, činitel

svislého rozpětí vedení, spojení, rozmístění podřízených v terénu, vstípení (wdroženla), stupeň samostatnosti vedoucích, pomocný personál, vybavení (vyposazenie), fluktuace personálu, struktura, rozměry základních buněk, neformální skupiny, pracovní integrace, sociotechnický činitel, činitel rovnoměrného tempa, činitel nezvratných faktů, rozsah vlastní práce podřízeného, technika zpracování informací a technika rozhodování, kvalifikace nadřízeného a podřízených.

(proto pak mistr v útvorech hromadné výroby může vést více pracovníků; ovšem na stejný počet mistrů asi bude větší počet vyšších lineárních a štábních pracovníků).

Prostorové rozmístění podřízených. Větší prostorové rozptýlení vedených pracovníků činí koordinaci a kontrolu časově náročnější a obtížnější.

Lze namítnout, že to je problém spojení, které moderní spojovací prostředky vyřešily. Spojovací prostředky skutečně mohou vyřešit problém výměny některých druhů informací mezi rozptýlenými pracovníky, avšak u některých druhů informací to nestačí. Slyšet či vidět podřízené není vše — vedoucí by měl též stále sledovat prostředí a proměny prostředí, včetně psychologického prostředí, ve kterém pracovník pracuje (což je téměř vyloučené „na dálku“), mít občas v rukou nástroje a produkty práce pracovníků apod.

*Druh a složitost práce jednotlivých podřízených a zejména všech podřízených dohromady.*⁵ Úroveň stejnorodosti, náročnosti, složitosti atd. individuální práce a úroveň náročnosti koordinace ovšem mohou, ale též nemusí korelovat. S. Kowalewski [13] (s. 203—204) dokonce tvrdí, že stupeň vyžadované koordinace nemá mnoho společného se složitostí úkolů, a uvádí tyto příklady:

„Činnosti vykonávané jednotlivým požárníkem při hašení požáru mohou být úplně jednoduché (pumpování vody, sekání platu sekerou). Jednoduché mohou být rovněž činnosti vojáka v době bitvy. Naproti tomu celá obtížnost spočívá v přesné koordinaci činnosti jednotlivých požárníků nebo vojáků. Na druhé straně tomu může být i tak, že jednotliví lidé, oproti příkladům uvedeným výše, vykonávají činnosti velmi obtížné a komplikované, např. kolektiv meliorátorů složený z několika inženýrů vypracovává několik projektů melioračních prací, přičemž každý projekt vypracovává jiný inženýr. Kromě toho, že celý kolektiv je zaměstnán relativně obtížnou prací, nevystupuje zde nutnost zvláštní koordinace. Zesílení nebo nedostatek různorodosti se též nekryjí s potřebou a precizností koordinace. Na lovecké štvanci každý z účastníků činí v podstatě totéž, a přece k obklíčení zvířete je nutná vysoká koordinace kolektivu. V univerzálním závodě služeb jeden pracovník může opravovat fotografické aparáty, druhý naplňovat dlouhopíšíci pera a třetí opravovat radiopřístroje či televizory atd. Je zde tedy velmi velká rozmanitost činnosti vykonávaných personálem, ale každý pracuje na vlastní odpovědnost a potřeba koordinace je zcela minimální.“

Schopnosti a dovednosti podřízených. Pro danou práci kvalifikovanější pracovníci obecně vyžadují méně času a úsilí nadřízeného, neboť jsou samostatnější (tato samostatnost ovšem může být doprovázena větší individualitou a specifičností názorů, což naopak může klást větší nároky na koordinaci). Podřízení, kteří se dobře naučili programům své práce, nemusí být tak často a detailně kontrolováni jako nově příchozí, kteří se programům teprve učí. Schopní a zkušení podřízení rychleji chápou příkazy a doporučení, dělají méně chyb, obvykle se snadněji motivují k dobré práci. Schopní a zkušení podřízení dovolují zvýšenou delegaci úkolů a pravomoci, a tedy i uvolnění vedoucího apod.

Motivace podřízených a stupeň jejich identifikace s cíli instituce. Podřízený, který se zajímá o práci a je k ní vysoce motivován, vyžaduje méně usměrňování než podřízený s nízkým zájmem a motivací k práci. Vyšší stupeň identifikace podřízených s cíli instituce rovněž usnadňuje koordinaci a snižuje potřebu kontroly jejich činnosti.

Prostor volnosti ponechaný podřízeným. O vedoucím, který např. na základě svého stereotypu podřízených jako lidí s nedostatkem iniciativy, schopností a motivace jim dává jen malou volnost jednání, lze předpokládat, že musí (zvláště tehdy, jsou-li činnosti podřízených rozmanité a proměnlivé) vykonávat větší rozsah kontroly a usměrňování (nutnost určovat každý čin). Ke zvýšeným nárokům na koordinaci ovšem může dojít i při ponechání přílišné volnosti.

Někteří autoři dokonce pomýšleli na přímou korelaci mezi volností či opačně přísností vedení a rozpětím vedení. Patří mezi ně např. G. D. Bell, který kromě jiného (viz dále) právě vztahům mezi přísností dohledu (closeness of supervision) a rozpětím vedení věnoval svůj výzkum u 186 zaměstnanců 33 oddělení malé nemocnice.

Pod přísností vedení G. D. Bell [1] přitom rozumí „úroveň, ve které vedoucí pozoruje a reguluje činnosti svých podřízených“ (s. 100). Vyjadřuje ji tzv. indexem přísnosti dohledu, který odvozuje z odpovědí na otázky (kladené pracovníkům): 1. „Jak často váš vedoucí přísně (closely) kontroluje, co děláte, a přísně sleduje vaši práci?“ Možné odpovědi na tuto otázku sahaly od: „velmi často“ po „zřídka“. 2. Do jaké míry váš bezprostřední vedoucí ovlivňuje, co v typickém pracovním týdnu

⁵ Zde se zabýváme jen aspekty, které mají vztah ke koordinaci, k ostatním vlivům druhu a náročnosti práce viz bod. 2.

ke koordinaci, k ostatním vlivům druhu a nároč-

dělate?“ Možné odpovědi sahaly od: „0–20 % činnosti“ po „80–100 % činnosti“.

Výsledky odpovědí na tyto dvě otázky (kteře zároveň vykazovaly korelaci 0,54, což naznačuje, že měří tutéž základní proměnnou) se sečetly a pracovníci byli rozděleni do 9 kategorií podle přísnosti dozírání.

Protože nejde o „skutečnou“ přísnost dozírání, ale vjemy pracovníků o přísnosti dozírání, je přirozené možné, že oproti realitě dochází ke zkreslením, která možno přičíst na vrub osobním a sociálním faktorům (např. výsoce autoritářský pracovník se může domnívat, že se na něj přísně nedohlží, zatímco neautoritářský jednotlivec může mít při stejném dozírání pocit velmi přísného dozoru). G. D. Bell proto provedl ještě šetření u vedoucích, ve kterém se jich dotazoval, jak přísně kontrolují podřízené. Když oboje odpovědi pro každé oddělení zkoreloval, zjistil, že pravděpodobnost zaujatých odhadů jak u podřízených, tak i u vedoucích byla malá.

Pokud jde o vlastní korelace mezi přísností vedení a rozpětím vedení, G. D. Bell naznačuje, že vztahy jsou dosti složité. Volnost vedení prý totiž má dvojí vliv na rozpětí vedení:

1. Přísnost vedení přímo negativně ovlivňuje rozpětí vedení, tj. teoreticky: „čím přísněji (closer) správce (administrator) dozírá na své podřízené, tím méně podřízených může kontrolovat. Čím blíže si všímá svých podřízených, tím více času a energie bude muset vydat u každého pracovníka. Naopak, když vedoucí zachová jistý odstup (a distant relationship) ke svým svěřencům, budeme očekávat, že je schopen kontrolovat jejich větší počet. Na základě této úvahy jsme formulovali hypotézu, že čím přísněji dozírání, tím užší rozpětí vedení.“ (S. 105.) Tuto hypotézu však výzkum nepotvrdil. Kromě jiného zřejmě proto, že je zde ještě druhý vztah.

2. Přísnost vedení nepřímo ovlivňuje složitost práce podřízených (k pojmu složitosti práce ve výzkumu G. D. Bella viz dále). „Když vedoucí přísně regulují činnosti svých podřízených, je omezena volnost jednání podřízených a vymezena (delimited) jejich odpovědnost. Následkem toho je přísnost dozírání nepřímou příčinou rozpětí vedení. Neboť čím přísněji dozírání, tím méně složité jsou práce podřízených; a když složitost práce je nízká, vedoucí jsou schopni kontrolovat větší počty podřízených. Tak přísnost dozírání nepřímo zvyšuje rozpětí vedení.“ (S. 105.)

Přímý a nepřímý vliv přísnosti dozírání pak protikladně ovlivňuje rozpětí vedení. „Nepřímý účinek přísnosti dozírání způsobuje malou volnost jednání, která má vzápětí ten důsledek, že podřízení vykonávají málo rozličných úkolů, což nakonec nutí vedoucí k většímu rozpětí vedení. Tak je v nepřímé kauzální síti přísnost dozírání pozitivním určovatelem, který plodí rozsáhlé rozpětí vedení.“

Naopak přímý účinek přísnosti dozírání na rozpětí vedení je negativní. Očekávali by-

chom, že čím přísněji člověk dozírá na své podřízené, tím užší by bylo rozpětí vedení.“ (S. 105–106.)

Příčinou toho, že se nepotvrdila výše uvedená hypotéza, však nemusí být jen vzájemné vyrovnávání důsledků přímých a nepřímých vlivů, ale také působení jiných faktorů, jako např. užívání pravidel a směrnic. Lze totiž předpokládat, že jisté uplatnění pravidel a směrnic může v jisté míře nahradit osobní dozírání a vést k zastření vztahu mezi přísností dozoru a rozpětím vedení. Tato myšlenka však teprve vyžaduje empirického ověření. Vcelku však G. D. Bell (s. 108) dospívá k závěru, že „přísnost dozírání není ve vztahu (is unrelated) s rozpětím vedení. Očividně, i kdyby správce (administrator) držel své podřízené pevně na uzdě, neomezuje to počet zaměstnanců, na které může dohlížet; anebo když dozorcí kontrolují jen několik podřízených, nemusí to být nutně přísným způsobem“.

Styl vedení. Při srovnatelné účinnosti vedení jiné rozpětí vedení asi bude vyžadovat autokratický styl a jiné participativní, jiné vedení zaměřené jen na výkon, jiné zase vedení zaměřené na výkon i na pracovníka apod.

2. *Druh a náročnost práce vykonávané podřízenými*, zvláště pak jednoduchost a složitost, stejnorodost a diferenciacce, větší či menší význam dané práce pro úspěch celé instituce, větší či menší opakovanost dané práce apod.

Má-li vedoucí koordinovat, usměrňovat a kontrolovat práci podřízených, musí vědět, o jaké práce jde, jak se vykonávají,⁶ a mít mnoho dalších informací o stavu těchto prací a s nimi souvisejících okolnostech. Jde-li o práce totožné či podobné, je i rozsah toho, co musí znát menší, a je také menší pravděpodobnost, že dojde ke zmatkům v jeho myšlení při přesunu pozornosti od jednoho podřízeného k druhému. Rovněž počet faktorů, které mohou ovlivňovat cokoliv v práci jeho útvaru, je relativně menší, než jsou-li práce rozmanitější (J. Litterer, [14] 1965, s. 314–315). V případě různorodých úkolů (podle: S. Kowalewski, [13] s. 203 s odvoláním na E. C. Shleha, *Management by Results*, New York, 1961, s. 121 a L. A. Allena, *Management and Organization*, New York, 1958): 1. je pracnější určení úkolů jednotlivým pracovníkům; 2. jsou pracnější metody školení pracovníků; 3. více času zabírá integrace jednotlivých úkolů; 4. pracovníkům je méně jasné, co se od nich

⁶ J. H. Healey (*Executive Coordination and Control*, Ohio 1956, s. 26–27) v souvislosti s různorodostí úkolů mluví o tzv. „rozpětí znalosti“, které podle něho omezuje řídicí možnosti vedoucího.

vyžaduje; 5. jsou větší vnější tlaky a divergence, častější rozporné zájmy aj.

Obdobné platí i pro složitost a významnost (významnost pro cíle většího organizačního celku, společenské riziko) prací podřízených.

S. Kowalewski [13] (s. 202) uvádí tento příklad, vztahující se k významnosti práce: „Jestliže např. ze dvou skupin strážců jedna hlídá stohy sena na poli a druhá bankovní trezor, není pochybnosti, že dozor na druhou skupinu více nervově vyčerpává. Dozor nad takovými kategoriemi pracovníků, na jejichž chování hodně záleží, musí být zvláště pečlivý a přesný. A již toto samo má vliv na zúžení potenciálního rozpětí vedení.“

Významné, složité a netypické práce svěřené podřízeným tedy vyžadují (za jinak stejných okolností) více času a pozornosti vedoucích, a tudíž omezují počet bezprostředních podřízených (viz např. práce v plánovacích, konstrukčních, projektových, výzkumných a jiných skupinách oproti práci v útvech účetní evidence; o složitosti práce přitom může rozhodovat i charakter práce a uplatněné pracovní prostředky — viz např. meliorační práce, při kterých se užívá buldozerů, oproti melioračním pracím prováděným dělníky s krumpáčem a lopatou). Obměnou těchto vztahů je korelace mezi úrovní unifikační a normovatelnosti prací a počtem podřízených, které může jeden vedoucí vést. Čím méně lze práci unifikovat a normovat (což souvisí s úrovní proměnlivosti prací), tím méně podřízených bude moci jeden vedoucí vést.

Výzkum (formou neformálního pozorování, rozhovorů a dotazníků) vlivů složitosti úkolů vykonávaných podřízenými na rozpětí vedení prováděl již výše zmiňovaný G. D. Bell. Jeho přístup k určování složitosti práce a postup při zjišťování korelace úrovně složitosti práce a rozpětí vedení zde naznačíme. Popis je dosti dlouhý, ale úmyslně jej zafazujeme jako plastickou ukázkou obtížnosti vyjadřování jednotlivých faktorů rozpětí vedení a posilování jejich korelace s ORV.

G. D. Bell složitost práce, která podle něho obecně naznačuje „kvalitativní obtížnost práce jednotlivců“, ve svém výzkumu vyjadřoval *indexem složitosti práce* složeným ze 4 faktorů:

1. *Úrovně předpověditelnosti pracovních požadavků*, zjišťované dvěma otázkami: a) „Kdybyste psal seznam přesných pracovních požadavků, se kterými se podle vašeho očekávání setkáte v rámci průměrného pracovního dne, kolik procent z nich by bylo podle Vás přerušeno neočekávanými událostmi?“; b) „Každá práce je složena z jistých rutinních a opakovaných činností. Kolik procent z pracovních požadavků spojených s Vaší prací by

bylo podle Vašeho úsudku rutinní povahy?“ Na tyto dvě otázky bylo pět možných odpovědí, pohyblivých se v rozmezí „0—20 % činnosti“ do „80—100 % činnosti“.

2. *Rozsahu volnosti (discretion) jednání*, kterou pracovníci mají. Zjišťovala se těmito způsoby: a) žádostí o sestavení seznamu hlavních úkolů, které dotazovaní vykonávají během typického pracovního dne s tím, aby v odpovědi zároveň naznačili, při kterém z uvedených úkolů užívají svůj vlastní úsudek k rozhodnutí, zda úkol skutečně provedou či ne; b) žádostí o určení, u kterých z úkolů, jež provádějí, uplatňují vlastní úsudek k určení, jak je vykonat; c) žádostí o určení, u kterých z úkolů, které provádějí, sami rozhodují o pořadí, v jakém jsou prováděny. Údaje se sečetly a dotazovaní byli seřazeni podle výsledného procenta samostatného rozhodování.

3. *Rozsahu odpovědnosti*, kterou pracovníci mají. Pracovníci byli požádáni o odhad a příklady: a) průměrné délky doby v budoucnosti, na kterou jejich rozhodnutí zavazují nemocnici a b) průměrné délky doby, která uplyne po jejich rozhodnutí, než někdo zkontroluje jejich úsudek (judgement).

4. *Počtu rozdílných úkolů*, které vykonávají. Jednotliví dotazovaní byli v osobním rozhovoru, v individuální diskusi s výzkumníkem, požádáni o seznam hlavních činností, které během typického pracovního dne postupně vykonávají.

Tímto způsobem bylo zjištěno, že např. vrátný vykonává přibližně denně asi 30—35 různých úkolů, z nichž některé se dosti často opakují; vedoucí oddělení v průměrném pracovním dnu 180—200 různých činností. I když obsah a kvalita úkolů různých pracovníků se liší, výzkum si všiml jen počtu rozdílných úkolů.

V pozadí šetření o čtyřech právě uvedených faktorech byly úvahy tohoto druhu:

a) jestliže se pracovník setkává s mnoha neočekávanými událostmi, jeho rozhodování bude obtížnější, neboť bude muset zvažovat mnoho alternativ různé povahy a rozhodování mu zabere více času;

b) čím více odpovědnosti pracovník má, tím důležitější budou důsledky jeho rozhodnutí a tím větší pozornost a úsilí mu zabere správné rozhodování;

c) čím odlišnější jsou úkoly, tím složitější bude jeho práce atd.

Ze součtu působení těchto faktorů pak vyplynula úroveň či index složitosti práce.

Pokud jde o *vliv složitosti práce podřízených na rozpětí vedení*, pak plní-li podřízený trvale množství nových činností, mají-li rozhodnutí o nich mnoho různých alternativ, které třeba brát v úvahu, tj. problémy rozhodování podřízeného jsou složité, bude muset i nadřízený věnovat více času a energie kontrole práce podřízených. Odtud hypotéza (s. 105): „čím složitější jsou úkoly podřízeného, tím menší je rozpětí vedení nadřízeného“.

Tato hypotéza se potvrdila. Statistické zhodnocení výsledků výzkumu ukázalo významnou zápornou korelaci mezi složitostí úkolů podřízených a rozpětím vedení. Proto

(s. 105): „Čím složitější úkoly podřízený vykonává, tím méně podřízených může vedoucí kontrolovat“, a opačně: „když podřízení mají relativně jednoduché práce, jejich vedoucí jsou schopni kontrolovat větší počty zaměstnanců“. Korelace je zřejmě zprostředkována vztahem mezi složitostí práce podřízených a složitostí práce vedoucího: „...když práce podřízených jsou vysoce složité, složitost způsobuje, že pro vedoucího je obtížné udržovat se na úrovni činnosti podřízených. Proto mohou regulovat jen několik málo podřízených a jejich rozpětí vedení je omezené. Současně, když podřízení mají jednoduché práce, opakovanost a předpovídatelnost úkolů vede k větší jednoduchosti požadavků na vedoucího. Takto činnosti podřízeného jsou technologickými determinantami prací vedoucího. A tyto technologické požadavky ovlivňují složitost práce správců (administrators), což zpětně ovlivňuje jejich rozpětí vedení.“ (S. 108.)

Výše uvedené zčásti objasňuje i rozdíly (viz dále) v rozpětí vedení na různých úrovních řízení (např. v institucích průmyslového typu na úrovni mistra $\times$ ředitele podniku; na úrovni vedoucího provozu $\times$ vedoucího konstrukčního útvaru apod.) a do jisté míry i rozdíly v počtu podřízených mistra v zemích s různou úrovní industrializace (viz dále).

Druh a náročnost práce, zejména práce dělníků, je v průmyslových podnicích ovlivněna mnoha činiteli, významně však zejména úrovní mechanizace a automatizace. L. Ząbkowicz [27] (s. 14) uvádí, že zatímco v průmyslových odvětvích s nízkým stupněm mechanizace a vysokým stupněm pracnosti je možno na nejnižším hierarchickém stupni (vykonavatel — vedoucí čety) podříditi vedoucímu 8, 10, 15 a dokonce i více vykonavatelů, pak v automatizovaných odvětvích s velmi složitými pracemi vyžadujícími vysoké kvalifikace a kontroly bezprostředního vedení se počet podřízených může snížit na pět a dokonce tři osoby.

Tyto teze L. Ząbkowicze jsou v souladu se zjištěními F. L. Richardsona a Ch. R. Walkera (*Human Relations in an Expanding Company*, New Haven, 1948, s. 27, podle B. D. Bell, [1] s. 104), podle nichž v automatizovaném závodě, ve kterém došlo k „rozšíření prací“, tj. dělníci vykonávali rozmanitější úkoly a měli více volnosti (discretion) a odpovědnosti, došlo k omezení rozpětí vedení.

Úroveň mechanizace a automatizace a velikost rozpětí vedení ovšem zřejmě mohou korelovat jak kladně, tak i záporně,

protože podstatná je nikoliv mechanizace a automatizace vůbec, ale druh mechanizace a automatizace. Je dostatečně známo, že jisté druhy mechanizace a automatizace činí práci nikoliv složitější, ale naopak jednodušší, opakovanější atd. (viz např. výzkumy J. R. Brighta, *Does Automation Raise Skill Requirements?* *Harvard Business Review*, červen—srpen 1958, s. 86). Proto bez dalších adjektiv mají pojmy mechanizace a automatizace samy o sobě v souvislosti s rozpětím vedení malou vypovídající hodnotu.

3. *Prostředky užívané institucí k zajištění koordinace a kontroly.* Tyto prostředky můžeme chápat ve velmi širokém, nebo naopak dosti úzkém smyslu.

Máme-li na mysli prostředky koordinace a kontroly v širokém slova smyslu, pak jinak bude vypadat ORV v situaci, kde hlavním či dokonce jediným nositelem koordinace a kontroly je vedoucí, a jinak v situaci, kde se ke koordinaci a kontrole rozsáhle využívají takové prostředky, jako jsou ekonomické nástroje a individuální a skupinová seberegulace (či při pohledu z vyšší organizační jednotky: samoregulace).

Seberegulačních forem je velké množství. Jedním z typů (a zřejmě nižších typů, neboť zachovává a předpokládá přímé vedení což např. u ekonomické regulace nebo regulace na základě internalizace žádoucích norem pracovníky není nutné) je např. princip řízení výjimkou, jehož podstatou je normativní úprava pracovních postupů, jejich unifikace v čase, přičemž podřízení pak sami zajišťují a kontrolují opakované činnosti a pouze jisté odchylky od normálu se předkládají k řešení vedoucím. Je zřejmé, že v tomto případě možný počet podřízených bude daleko vyšší než v případě, kdy vedoucí sám koordinuje a kontroluje průběh každé činnosti, nebo alespoň individuálně řeší všechny (včetně stále se opakujících) otázky vykonávané práce.

Jako prostředky koordinace a kontroly v úzkém smyslu pak možno uvést např. prostředky komunikací a prostředky zpracování informací, včetně takového výkoného technického prostředku pro zpracování informací, jako je elektronkový počítač.

Mnohé z výše uvedených faktorů rozpětí vedení by bylo nepochybně dokonce možné převést na společného jmenovatele v podobě „výměny a zpracování informací“. Takto přistupuje k problematice rozpětí vedení např. S. Smola [23] (s. 273 a dále). Podle něho počet podřízených je ovlivňován v podstatě objemem a charakterem informací, které přichá-

zejí k vedoucímu nebo do jeho útvaru shora a zdola, obtížností rozhodování a zpracování či přenosu informací uvnitř útvaru a objemem a charakterem vysílaných informací. Do sdělování se podle S. Smoly promítá druh a charakter práce, míra decentralizace, úroveň stabilizace organizace aj.

Spojení členů a vedoucích, podřízených a nadřízených jistě významně určuje ORV. Větší požadavky na spojení nebo obtíže ve spojení snižují rozpětí vedení, snižování požadavků na spojení (např. tím, že roste zapracovanost a sebranost pracovníků, tím, že se více užívá slovních zkratk, signálů a pod. při práci) a zdokonalování spojení a zpracování informací rozšiřuje rozpětí vedení.

4. *Jiné než koordinační a kontrolní požadavky kladené na vedoucího.* Vedoucí plní nejen koordinační a kontrolní úkoly, ale mají obvykle také mnoho dalších povinností, tj. rozsah a náročnost práce vedoucího určují nejen situaci podmíněné potřeby koordinace a kontroly, druh a náročnost práce vykonávané podřízenými a prostředky užívané institucí k zajištění koordinace a kontroly, ale např. také požadavky a povinnosti plánovací, organizační, motivační a kádrové.

Právě uvedené požadavky a povinnosti se ovšem významně prolínají a překrývají s koordinační funkcí vedoucího. H. Koontz a C. O'Donnel [12] (s. 41) dokonce píší, že každá z manažerských funkcí (jako: plánování, organizování, kádrová politika, instruování a motivace a kontrola) je „cvičením v koordinaci“, a odmítají označit koordinaci jako zvláštní funkci vedoucího.

Jiní autoři, jako např. W. H. Newman (viz dále) či D. Fuller, však právě uvedené nebo alespoň některé z právě uvedených povinností od povinnosti koordinace a kontroly — či v jejich terminologii od tzv. „dozorčí povinnosti“ vedoucího — oddělují.

Je např. rozdíl, jestli vedoucí plní jen funkci koordinátora běžných činností a kontrolora podřízených, nebo má též významné úkoly v rozvoji podřízených. Bude-li je mít, musí se to promítnout i v čase (a to nejen přímo — růstem časových nároků na instrukce, rady apod., ale také nepřímo: rozvoj podřízených se významně zajišťuje přidělováním stále náročnějších úkolů, než však podřízení tyto úkoly zcela zvládnou a jsou schopni je vykonávat samostatně, vyžadují větší pozor-

nost a dozor ze strany vedoucího) a rozpětí vedení.

Rozsah a náročnost těchto a obdobných úkolů vedoucího jsou ovlivněny,

Umístěním vedoucího v hierarchii instituce. Zatímco u vedoucích na nejvyšším řídicím stupni převládají plánovací a organizační činnosti, u vedoucích na nejnižších řídicích stupních převládají především úkoly kontrolní a motivační (G. Terry, [24] s. 26).

W. H. Newman [16] (s. 266) uvádí, že od prezidenta firmy se očekává, že stráví alespoň třetinu svého času vrcholným správním (administrativní) plánováním, třetinu specifickějším plánováním a kontrolou, 10 % reprezentací firmy na zasedáních a shromážděních a jen 20 % času mu zbude na bezprostřední dozor nad klíčovými řídicími pracovníky. Mistr naopak by měl asi čtvrtinu svého času strávit vyřizováním speciálních příkazů, vyplňováním hlášení a plněním jiných činností, které nemůže delegovat, a 75 % času věnovat usměrnění svých podřízených. Právě uvedené také naznačuje jednu z rozhodujících příčin většího rozpětí vedení u mistra a poklesu rozpětí vedení s postupem v hierarchii pozic podniku.

Mírou centralizace či decentralizace v instituci. Jinak je tomu, jestliže dochází ke značnému soustředění úkolů, pravomoci a odpovědnosti v rukou nejvyššího řídicího pracovníka a jinak je tomu, jestliže se v instituci uplatní rozsáhlá delegace úkolů, pravomoci a odpovědnosti.

Mírou existence a uplatňování předpisů (mírou formalizace v instituci). Jinak je tomu, jestliže existují a členům instituce jsou vštípeny předpisy, normy a postupy, jestliže jsou přesně určeny a členy instituce dodržovány směry a meze činnosti, a jinak je tomu, jestliže vedoucí musí individuálně řešit každou jednotlivost, jestliže musí stále pozměňovat plány, činit nová organizační opatření apod.

Mírou připravenosti (mírou programovanosti) rozhodnutí vedoucího vůbec a v oblasti výše uvedených a obdobných úkolů vedoucího zvláště. Jinak je tomu, jestliže vedoucí přijímá především programovaná rozhodnutí, a jinak je tomu, jestliže přijímá především neprogramovaná rozhodnutí.⁷ Je zřejmé, že přijímat především neprogramovaná rozhodnutí je obecně náročnější a tuto časovou náročnost nutno

⁷ Právě z tohoto hlediska lze v institucích rozlišit přinejmenším dvě vrstvy řídicích pracovníků: nižší, kteří přijímají hlavně programovaná rozhod-

nutí a předávají rozhodnutí jiným pracovníkům, a vyšší, ve které řídicí pracovníci přijímají ve velkém rozsahu neprogramovaná rozhodnutí.

brát v úvahu i při stanovení počtu podřízených.

Soubor plánovacích, organizačních, motivačních, kádrových aj. úkolů pak ovlivňuje celkovou složitost práce vedoucího, a tím i jeho rozpětí vedení.

Výzkum vlivu složitosti práce vedoucího na rozpětí vedení byl rovněž součástí výzkumu G. D. Bella. V pozadí jeho výzkumu vlivu složitosti práce vedoucího na rozpětí vedení přitom stály myšlenky jako: „Složitost práce vedoucích ovlivňuje rozpětí vedení prvořadě ekologickým typem vztahů. Když vedoucí vykonávají důležité úkoly, jsou schopni věnovat méně času kontrole podřízených. Nadto v tomto případě povinnosti vedoucího spočívají pravděpodobně spíše v koordinaci úkolů než v přímém osobním dozírání na výkon úkolu. Činnosti, které vykonává, jsou výsoce rozdílné a komplikované, zvláště při rozhodování.

Na druhé straně, když vedoucí mají relativně jednoduché práce, je jejich rozhodování méně složité a jsou schopni věnovat mnohem větší proporcí svého času dozírání na podřízené. Následkem toho mají tendenci mít více podřízených nebo větší rozpětí vedení“ (G. D. Bell s. 107).

Tyto myšlenky, které jsou podporovány výzkumy (výzkumy naznačují, že např. v průmyslových odvětvích s hromadnou výrobou mají vedoucí jednodušší práce a větší rozpětí vedení, naproti tomu ve stavebních firmách rozmanité činnosti a užší rozpětí vedení — viz např. A. L. Stinchcombe, *Bureaucratic and Craft Administration of Production, A Comparative Study, Administrative Science Quarterly*, IV. s. 173) vedly G. D. Bella k hypotéze „čím složitější jsou úkoly vedoucího, tím užší je rozpětí vedení“, která pak byla jeho výzkumem „mírně podpořena“.

V souvislosti s rozsahem a náročností práce požadované od vedoucího je ovšem potřebné brát v úvahu i pracovní zatížení vedoucího, které pro něho vyplývá ze schůzovací činnosti, reprezentace apod.

Vhodné a zejména pro vedoucí na vyšších úrovních řízení přímo nutné jsou rovněž úvahy o „volném“ čase pro další vzdělávání a sebevzdělávání vedoucího v rámci pracovní doby. Svě místo mají i jisté časové rezervy.

5. *Znalosti, schopnosti a dovednosti vedoucího.* Každý člověk, a tedy i vedoucí má, použijeme-li termínů a úvah A. Skowronského [22] (s. 34–35), jen omezené zásoby fyzické a duševní energie. Nás v této souvislosti zajímá především poslední. I zde lze rozlišit fyziologický a

psychologický aspekt a meze, které ovšem úzce souvisí: je-li větší zásoba „psychické energie“ — ve formě znalostí a větší schopnost operace s mnoha postřehnutými a zapamatovanými fakty, souvislostmi apod., pak tutéž činnost (při stejných výsledcích) lze vykonat s menším úsilím, menším výdajem fyziologické energie. Proto vedoucí s většími znalostmi a schopnostmi vykonává tutéž práci s menším výdejem energie a může zvládnout i větší počet podřízených.⁸ A opačně, vedoucí s nižší zásobou „psychické energie“ zvládne za stejných podmínek menší počet podřízených a má tedy nižší rozpětí vedení. Řečeno běžnou řečí: čím vyšší a daným úkolům adekvátnější kvalifikace a schopnosti vedoucího, tím více podřízených může vést.

Termín „kvalifikace a schopnost“ je přitom vhodné chápat velmi široce, tedy např. i jako znalost a schopnost správné formulace úkolů a vhodné delegace úkolů, pravomoci a odpovědnosti podřízeným, jako znalost a schopnost vytváření vzájemné důvěry a dobrého pracovního klimatu aj. Všechny tyto a další znalosti a schopnosti usnadňují vedení, a tedy i rozšiřují optimální rozpětí vedení.

Významnou roli, zvláště tam, kde v úvahu přichází velký počet styků s lidmi během pracovního dne (viz např. pozice mistra), však hraje i emocionální stabilita vedoucího, jeho schopnost (či neschopnost) vyrovnat se s četnými přerušeními v práci způsobenými pracovníky, kteří přicházejí s žádostmi o rozhodnutí, konzultaci, pomoc; jeho schopnost (či neschopnost) rychle přenášet pozornost z jedné záležitosti na jinou, vyrovnat se bez frustrací s návštěvami i telefonními hovory, s širokou škálou záležitostí i osob. Člověk s velkým průmětem záležitostí a osob na své osobní postoje a chování, člověk s nižší emocionální stabilitou a menší schopností rychlého přizpůsobení je v pozici vedoucího více zatěžován stejným počtem mezilidských vztahů než člověk s opačnými vlastnostmi, a tedy i jeho optimální rozpětí vedení je menší.

6. *Jiní činitelé.* ORV ovlivňuje ještě řadu dalších faktorů, které sahají od osobnosti vedoucího, koncentrovaně vyjádřené např. v jeho prestiži, přes charakter vztahů mezi vedoucím a podřízenými (který je opět

⁸ To naznačuje i význam správného výběru vedoucích. Pracovník bez odpovídající kvalifikace a schopností na místě vedoucího buď snižuje efektivnost instituce, nebo danou fiduci činnost vy-

konává s nadměrným výdajem energie, přičemž tato přetíženost může vést k jeho duševním stresům.

ovlivněn činiteli sahajícími od způsobů jednání vedoucího, účasti podřízených na rozhodování atd. až po výrobní vztahy ve společnosti), *vybavení organizační jednotky zařízením a lidmi* (např. nedostatek psacích či účetnických strojů v kanceláři ztěžuje dobrou organizaci práce, případně dokonce vyžaduje, aby pořadí užití strojů určoval vedoucí, což při dostatku strojů by bylo zbytečné; rovněž nedostatek pracovníků, jehož průvodním jevem může být přetížení, nervozita, šurmovština aj. ztěžují organizaci — odtud teze S. Kowalewského [13] (s. 215), že v takových případech se může „vyskytnout zdánlivě paradoxní jev, že zvýšení personálu na úroveň rozumného krytí potřeb dané buňky nezmenší, ale zvětší rezervu potenciálního rozpětí vedení“. Může to být způsobeno tím, že ve větší skupině možno rovnoměrněji pracovat, tím, že je možno uplatnit hlubší dělbu práce, lépe rozdělit práci mezi zkušené a méně zkušené pracovníky aj.), *existenci či neexistenci pomocných pracovníků vedoucího* (uplatnění pracovníků, jejichž úkolem je pomoc nadřízenému s jeho řídicími úkoly, často rozšiřuje rozpětí vedení; zároveň ovšem pomocník vedoucího je členem, který absorbuje část času a sil vedoucího, tj. sám též vstupuje do zátěže vedoucího, a čím i těchto podřízených je více, tím více je vedoucí zatížen. O rozšíření ORV pak v tomto případě možno mluvit jen tehdy, když pracovní uvolnění vedoucího těmito pracovníky je větší než zatížení, nebo řečeno jinak: když zmenšení skupiny o tyto pracovníky, tj. zmenšení skutečného rozpětí vedení by pro vedoucího znamenalo nikoli snížení, ale zvýšení pracovní zátěže. Ve většině případů tomu tak skutečně je.), *po stabilitu osazenstva* (pracovníků, které vedoucí dobře zná, může vést více, při vysoké fluktuaci však dobré poznání členů a pevné vztahy jsou stěží možné, nehledě již na to, že samo poznávání členů vyžaduje větší pozornost), *stabilitu prostředí* (snáze se vede skupina sehraná s větším organizačním celkem a uvyklá jistým úkolům; rychlé změny prostředí naopak obvykle vyžadují zvýšené úsilí vedoucího např. v podobě redefinice úkolů

pro podřízené, aby se přizpůsobili nové situaci. Proto v nové instituci nebo v instituci s vysokou proměnlivostí organizační struktury jsou ORV menší než v instituci zaběhnuté a se stabilizovanou organizační strukturou. Významně ovšem záleží též na míře samostatnosti či uzavřenosti organizačních jednotek — při vysoké závislosti organizační jednotky, která může být způsobena i přílišnou mírou rozčlenění instituce, je vliv okolí jednotky větší), *úroveň organizace práce v instituci a zvláště pak úroveň organizace práce bezprostředních nadřízených vedoucího* (viz časté mrhání drahocenného času vedoucího čekáním na přijetí u nadřízeného na jedné straně a spěšné vyřizování a „odbývání“ záležitostí vedoucího nadřízeným na straně druhé; vedoucí pak musí často sám a pracně řešit problémy, které mohly být snadno a rychle vyřešeny rozsáhlejší konzultací s nadřízeným)⁹ a *společenské podmínky ve kterých instituce působí* (např. kapitalistické × socialistické výrobní vztahy).

J. Zieleniewski [28] (s. 422–423 s odvoláním na S. Grabe, P. Silbener, *Sélection et formation de contremaîtres en Europe*, Paříž 1957, s. 7–9) upozorňuje i na vztah mezi rozpětím vedení a stupněm industrializace. Zatímco v relativně málo industrializovaných zemích, jako je Turecko a Řecko, činí počet podřízených mistra v průměru 85, při rozptylu 1–600, ve skandinávských zemích je to v průměru 20 pracovníků.

ORV ovlivňují rovněž takoví činitelé, jako je stupeň soudržnosti skupin, existence, či neexistence neformálních skupin a jejich postoje k formální organizaci a formálním vedoucím. Jejich společným jmenovatelem je však velká proměnlivost a tedy i obtížná předvídatelnost. Zásadou sociologie a sociální psychologie ovšem naše poznatky i v této oblasti rostou. Zatím se však tyto faktory obvykle při určování ORV neberou v úvahu a ovlivňují tedy spíše skutečné, zejména neformální rozpětí vedení.

Z pojetí ORV (ve výše uvedeném smyslu) se také vymyká a především skutečné rozpětí vedení či přesněji formalizované rozpětí vedení ovlivňuje působení takových faktorů, jako jsou přijaté principy makrostrukturální dělby práce a vytváření

⁹ E. F. L. Brech [2] (s. 153) nadto připomíná, že „styk“ s nadřízeným má i „morální aspekt“, který si žádný nadřízený nemůže dovořit přehlížet. Jestliže není schopen najít čas v atmosféře přiměřeného

klidu a volna ke konzultaci a diskuzi se svými podřízenými manažery a vedoucími, pravděpodobně se dostane do situace vážného zhoršení morálky svého týmu.

organizačních jednotek.¹⁰ Organizační jednotky v čele s odpovědným vedoucím se vytvářejí např. tak, aby byly schopné převzít a plnit ucelený výrobní úkol a aby jejich závislost na jiných jednotkách nebyla příliš vysoká, případně byla dobře měřitelná a kontrolovatelná, aby byly srovnatelné co do velikosti i jiných charakteristik, a to i za cenu neúplného využití potenciálních možností vedoucího.

O počtu podřízených vedoucího v konkrétní situaci instituce rozhodují také takové faktory, jako rozčlenění instituce z hlediska: *prostorového* — odloučená organizační jednotka se obvykle liší rozsahem práv, povinností a odpovědnosti od neodloučených jednotek a vyžaduje vlastního vedoucího s kvalifikací vyšší než u vedoucích obdobných, ale neodloučených jednotek, a to i tehdy, když není úplně zatížen; *technologického* — pro technologicky sourodý nebo naopak odlišný úsek se často stanoví i zvláštní vedoucí kvalifikovaný v odpovídající specializaci; *časového* — v případě vicesměnného provozu může být pro každou směnu, i tehdy, není-li plně využit, určen mistr; *funkcionálního* — odlišné štáby, byť malé, mají svého vedoucího.

Jistý vliv na určování rozpětí vedení však může mít i relativní důležitost položky platů řídicích pracovníků v celkových nákladech instituce.

Podle W. H. Newmana [16] (s. 267—268) vysoký podíl položky platů řídicích pracovníků ovlivňuje rozpětí vedení (a dokonce prý ORV!?) v odvětvích s vysokou konkurencí. Naproti tomu v průmyslových odvětvích, kde kvalita výrobků či služeb je důležitější než cena, a v průmyslových odvětvích, jako je chemie, kde položka mezd činí relativně malou část souhrnných nákladů, volba rozpětí vedení bývá určována spíše jinými faktory než zvýšením či snížením položky výdajů na platy řídicích pracovníků.

Soudobý stav určování jednotlivých faktorů optimálního rozpětí vedení a měření jejich vlivu

Shrnutí faktorů, uvedené již v předchozí části a dosti eklektické, naznačuje prvou z charakteristik současného stavu: problémy v určování, třídění a klasifikaci faktorů ovlivňujících ORV.

Jako druhou charakteristiku soudobého stavu možno uvést problémy s určením směru působení a měřením, kvantifikací vlivu jednotlivých, individuálně chápaných faktorů na rozpětí vedení. Hlavní obtíž je v tom, že jednotliví činitelé zřejmě nemají žádnou imanentní konstantní sílu působení, ale jejich působení je proměnlivé a závisí na kombinaci s jinými činiteli (proto druhá skupina problémů vlastně splývá v jedno se skupinou problémů v našem textu označených jako třetí). Jednotlivý faktor v určitých podmínkách téměř nemusí ovlivňovat rozpětí vedení, v jiných může naopak působit mimořádně silně.

Jak upozorňuje S. Kowalewski [13] (s. 225), jestliže uvažujeme o vlivu fluktuace na rozpětí vedení, pak bude téměř bezvýznamný v případě, že bude vystupovat v sousedství takových faktorů, jako je minimální stupeň obtížnosti a důležitosti úkolů, ale bude mít velký význam, jestliže v důsledku vysoké obtížnosti a významu práce bude třeba personál dlouho zaučovat. Rozptylení v terénu a špatné spojení v kombinaci s nízkou kvalifikací a samostatností členů kolektivu mohou silně omezit rozpětí vedení; totéž rozptýlení v terénu a špatné spojení v kombinaci s vysokou kvalifikací a samostatností pracovníků mohou mít na rozpětí vedení minimální vliv.

Proto také při uplatňování mnohofaktorové analýzy při určování rozpětí vedení v praxi není třeba brát v úvahu všechny námi výše uvedené faktory (jejich výčet představuje jen jistý pokus o přehled činitelů ORV), ale jen faktory, které v dané situaci působí výrazněji.

Třetí skupinu problémů tvoří stanovení míry vzájemné závislosti, tj. vzájemného posilování či zeslabování současně působících faktorů. Jak již druhý bod naznačuje, výsledné působení souboru faktorů není sumací konstant. Nadto síla působení jednotlivých faktorů je nejen proměnlivá podle kombinace faktorů, ale z jednotlivých kombinací mohou vznikat s. 225, v této souvislosti upozorňuje na analogii s chemickými prvky a sloučeninami), nové substance kvalitativně odlišné od vlastností prvků, které vstupují do kombinace.

G. D. Bell [1] (s. 108) ve svém výzkumu vztahů mezi rozpětím vedení a složitostí práce podřízených a vedoucích a volností vedení

¹⁰ Vztah k ORV zde je, ale (odhlédneme-li od skutečnosti, že makrostrukturální dělba a organizace práce ovlivňuje mikrostrukturální dělbu a organizaci práce, tj. dělbu a organizaci práce ve sku-

pině, kterou vede daný vedoucí, a přes ní ORV) spíše opačný: při makrostrukturální dělbě práce a vytváření organizačních jednotek by měl být brán v úvahu i požadavek ORV.

naznačuje, že když dojde ke kombinaci složitě práce vedoucího se složitou prací podřízeného, nedochází jen k prosté kumulaci, ale „zdá se, že tyto dva faktory mají přídavný účinek (additive effect), protože čím složitější jsou činnosti podřízených, tím nepředvídatelnější (unpredictable) jsou práce vedoucích, což je vzápětí podněcuje k poskytování větší volnosti jednání a k vykonávání většího počtu odlišných úkolů. Tyto tři poslední faktory se spojují a zvyšují složitost práce vedoucích.“

Dosavadní úroveň našich poznatků (které jsou nedostatečné, což nutno přičíst na vrub jak nedostatečné pozornosti věnované těmto skutečnostem, tak složitosti reality, dané vzájemnou interakcí faktorů, zpětným, řetězovým a kruhovým působením, mnohonásobnou závislostí atd.) činí přesné určení vlivu většího počtu současně působících faktorů zatím nemožným.¹¹

I když budoucnost nepochybně přinese pokrok ve všech třech směrech (tento optimismus vyplývá z našeho posuzování významu rozpětí vedení např. pro správné stanovení velikosti organizačních jednotek, pro stanovení míry jejich říditelnosti, pro určení optimálního počtu řídicích pracovníků apod.), skutečností současnosti je, že v důsledku výše uvedených problémů je rozpětí vedení zatím spíše výsledkem řady odhadů než exaktně stanovenou veličinou (jistě pokusy o exaktnější stanovení rozpětí vedení však zde již jsou, i když ani ony ještě nedovedou postihnout interakci faktorů — viz dále). Proto také četnými autory uváděné údaje o ORV mají jen velmi hrubou, orientační hodnotu, povahu velmi hrubých, orientačních čísel. Nadto vzhledem k malé individualizaci, nebo opačně vzhledem ke snaze postihnout širokou škálu rozmanitých situací jde spíše o uvádění průměrných orientačních hodnot z možných optimálních rozpětí vedení než o optimální rozpětí vedení (podle naší definice).

Je dokonce otázkou, zda i v budoucnosti, přestože budeme vědět o této oblasti nepochybně daleko více, půjde o něco jiného než jen o orientační čísla. Cena přesné informace je zde totiž příliš vysoká.

V každém případě, vycházíme-li ze současného stavu, kdy zatím nedovedeme přesně kvantitativně určit ORV, a vezmeme-li v úvahu nákladnost pokusů jeho stanovení, dospějeme k závěru, že cit bude v této oblasti ještě dlouho předbíhat vědu a řízení zde bude i nadále uměním a snad dokonce více uměním než vědou.

K obdobným závěrům zřejmě dochází více organizátorů a teoretiků, a proto pak v některých knihách můžeme číst např. i tato doporučení „teorie“, pokud jde o ORV: „Organizátor musí uvážit, zda jednomu nadřízenému podléhá příliš mnoho nebo příliš málo podřízených. Někdo by mohl namítnout, že tato modifikace oslabuje smysl zásady, ale je nepochybně lepší než sugerování mechanických doporučení...“ (B. Gliński, [7] s. 30, s odvoláním na W. W. Haynes a J. L. Massie, *Management Analysis Concepts and Cases*, Englewood Cliffs, 1961. s. 41).

Literární údaje o optimálním počtu podřízených a pokusy o exaktnější určování ORV

Z našeho dosavadního výkladu vyplývá, že není možné stanovit obecně platné jediné číslo či interval ORV pro všechny, nebo alespoň pro jednotlivé organizační úrovně či funkce v instituci, neboť ORV závisí vždy na konkrétní kombinaci výše uvedených a dalších činitelů v dané situaci (která je téměř vždy jedinečná, specifická, a proto i ORV je vždy konkrétní a jedinečné). Někteří autoři se ovšem o stanovení obecně platného jediného čísla či alespoň jediného intervalu pokoušejí (viz též výše).

Jako první z autorů, které pokládáme za zakladatele soudobých organizačních teorií, uvádí jistě orientační údaje o vhodném počtu podřízených H. Fayol [4]. Z jeho slov (s. 71 a 107) lze usuzovat, že pro nejnižší úroveň řízení v instituci pokládal za vhodný počet podřízených v průměru 15 (v toleranci 10—30) podřízených a pro vyšší úrovně řízení méně než 6 podřízených.

Rovněž soudobí autoři udávají čísla optimálních hodnot rozpětí vedení, jež se ovšem u jednotlivých autorů někdy dosti rozcházejí. Tak např. Z. Zbichorski (*Me-*

¹¹ Bylo by možno uvést ještě čtvrtou skupinu problémů, která se však již dosti vymyká z problematiky stanovení ORV podle výše přijaté definice. Vztahuje se totiž nikoli k existující (dané) konkrétní situaci, ale k hypotetické situaci, ve které figurují faktory „lepší“ (či dokonce optimální) úrovně, než jsou faktory základu, z něhož vycházíme, tj. uvažujeme např. pro danou skupinu a situaci vhodnější či dokonce nejvhodnější kvalifikaci vedoucích a podřízených, nejvhodnější metody vedení, nejlepší dostupné, či dokonce známé

prostředky koordinace a kontroly, optimální makrostrukturu instituce atd.

I když prognózy tohoto druhu by byly velmi zajímavé a cenné, vzhledem k tomu, že v současnosti nedovedeme dosti dobře určit a ocenit jednotlivé faktory a jejich kombinované působení pro ORV ani ve zcela konkrétních situacích, pohybovali bychom se při úvahách o ORV při optimalizaci všech dílčích faktorů již převážně v oblasti spekulací.

toda usprawnienia organizacji prac zespołowych, Organizacja, Samorząd, Zarządzanie, č. 4–5, 1962) udává pro mistra v dobře zorganizovaném strojírenském podniku tyto počty podřízených:

v kusové výrobě	10–25;
v seriové výrobě	10–35;
v hromadné výrobě	10–60;

Z. Zbichorski přikládá, jak je z údajů patrné, velkou důležitost seriovosti výroby. Významnost seriovosti výroby (či šíře technologie výroby) ukazují i výzkumy. Výzkumná skupina vedená prof. J. Woodwardem, která v polovině padesátých let provedla rozsáhlé výzkumy týkající se organizace a řízení ve 110 britských výrobních firmách, dokonce došla k závěru, že „problémy organizace a dozírání jsou funkcí technologie“ (viz L. R. Sayles, *Managing Organizations: What we know now that we didn't know before*, *Manag. Review*, leden 1967, s. 17). Jako hlavní kategorie rozdílů v technologii, které se prý ukázaly nejvíce prediktivní vzhledem k řízení, uvádí:

kusovou výrobu (unit production) neboli výrobu jednotlivých nestandardizovaných jednotek na objednávku zákazníka;

hromadnou a seriovou výrobu neboli standardizované části a výrobky vyráběné ve velkých seriích a na montážních linkách;

proudovou výrobu, neboli stálý tok výroby, hlavně tekutin, plynů a krystalických látek.

Průměrný počet podřízených mistra (first line supervisor) ve firmách s kusovou výrobou činil 21–30, s hromadnou a seriovou výrobou 41–50 a proudovou výrobou 11–20.

U vedoucího nejvyšší úrovně (top executive) byly zjištěny tyto průměrné údaje: kusová výroba – 4, hromadná – 7, proudová – 10.

Podle J. Chevaliera [10] (s. 69), jestliže úkoly vedení jsou elementární, tj. vyžadují např. jen psaní pišfalkou, je možno uvádět do pohybu 10 lidí stejně jako 100; jakmile se však úkoly stávají složitějšími, počet podřízených nemá překročit 5–6. J. Frackiewicz [5] (s. 112) omezuje „kontakty“ vedoucího na 5–7 „bodů“, avšak u jednoduchých prací ve správě (např. psaní na stroji) a u vykonavatelů (např. ve výrobě) jich připouští 20–30. A. Skowronski [22] (s. 34) se omezuje na konstatování, že pro řídicí pracovníky velkých organizačních jednotek se obecně v praxi považuje za žádoucí počet podřízených 4

až 6, ale také 6–15. M. Kubr (*Organizace řízení podniků*, v: *Organizace a plánování socialistického průmyslového podniku*, [17] s. 61) pokládá za vhodný počet podřízených na úrovni vedení podniku 5–6 osob.

Přes rozdílnost jednotlivých udávaných hodnot ORV je všeobecná shoda, že s růstem organizační úrovně (stupně řízení) by měl klesat počet bezprostředně podřízených vedoucího. Toto snižování rozpětí vedení směrem k vrcholu instituce se zdůvodňuje zejména růstem složitosti, netyčností, důležitosti úkolů řešených na daných úrovních organizační struktury.¹²

S poznatkem snižování rozpětí vedení směrem k vrcholu instituce však praxe někdy ostře kontrastuje. H. Koontz (*The Span of Management*, *The Journal of Management Studies*, sv. 3, č. 3, říjen 1966, podle: K. Pavelky, 1968, s. 153) při rozboru více než 200 podniků různé velikosti zjistil, že na středních úrovních byl mnohem menší počet podřízených u jednotlivých vedoucích než na vyšší úrovni. A. Schmid [21] (s. 56) píše, že není výjimkou, že podnikovému řediteli velkého strojírenského podniku je přímo podřízeno přes 20 vedoucích (např. 2 ředitelé odštěpných podniků, 4 náměstci, 9 vedoucích provozů, 3 odborné a 4 pomocné útvary). Rovněž P. E. Holden, L. S. Fish a H. L. Smith (*Top Management Organization*, v: J. Litterer, [15] 1966 s. 81–83), konstatují, i když v jiné souvislosti, že počet divizí bezprostředně podřízených generálnímu řízení značně kolísá. Uvádějí příklad dobře organizované firmy, ve které prakticky všechny činnosti jsou vedeny 4 divizionálními viceprezidenty (pro výrobu, marketing, finance a nákup) a jiné firmy, organizované do divizí na základě dělby podle výrobků, ve které bylo presidentovi podřízeno 10 řídicích pracovníků výrobních divizí a 14 vedoucích štábních oddělení a oddělení služeb. S velkou pravděpodobností (alespoň pokud nebyla učiněna nějaká speciální opatření) byl president v tomto druhém případě neúnosně přetížen.

Příčiny tohoto stavu tkví zejména:

– ve snaze nižších řídicích a štábních pracovníků dostat se do přímé podřízenosti nejvyšších vedoucích, neboť přímá podřízenost znamená jednak lepší přístup k nejvyššímu vedoucímu a ulehčuje vyřizování záležitostí, a jednak vyšší status;

– ve snaze podřízených zvýšit svoji moc a prestiž v instituci, čehož lze relativně nejrychleji dosáhnout přímým pod-

¹² S. Kowalewski [13] (s. 205–206) k činitelům, které zužují rozpětí vedení směrem k vrcholu hierarchické struktury, řadí též:

– potřebu mnohem většího „emocionálního“ náboje příkazu vydaného na vysokém stupni, aby, když postupně zaniká – při následném přecházení na stále nižší stupně – měl ještě dostatečnou motivační sílu na nejnižším stupni; dále

– potřebu preciznějšího a promyšlenějšího příkazu, aby po přechodu řadou stupňů, při němž dochází k nevyhnutelné ztrátě části informace, do-

spěl k poslednímu adresátovi ještě v dostatečně jasné a kompletní formě; a konečně

– skutečnost, že řídicí pracovník na vyšších úrovních řízení má jisté slovo i v záležitostech (jako jsou např. otázky povyšování, přemístování, odměn, trestů) pracovníků nejen bezprostředně podřízených, ale i pracovníků nižších stupňů. Tyto faktory spolu s „významem úkolů“ nazývá S. Kowalewski tzv. „činitelům svislého rozpětí vedení“ a souhrnně je měří počtem stupňů podřízených bezprostředním podřízeným.

Tabulka 2

Faktor optimálního rozpětí vedení	Stupeň zatížení vedoucího				
	totožné 1	velmi podobné 2	podobné 3	dostí odlišné 4	úplně odlišné 5
Geografická vzdálenost pracovníků	všichni spolu v jednom sále 1	všichni v jedné budově 2	v různých budovách na území podniku 3	rozptýlení po městě 4	rozptýlení ve státě 5
Složitost funkcí (prací)	jednoduché opakované 2	rutinní 4	složitě a různorodě 6	velmi složitě a různorodě 8	mimořádně složitě a různorodě 10
Kvalifikace personálu	minimum pokynů a kontroly 3	mírný dozor 6	periodický nepřilíš intenzivní dozor 9	častý, systematický dozor 12	častý, systematický přísný dozor 15
Koordinace	minimum styků 2	omezené styky vztahené k jistým akcím 4	více styků, nepřilíš obtížné koordinační činnosti 6	stálé styky týkající se významných problémů 8	rozsáhlé a nutné neopakovatelné styky 10
Plánování	minimální	omezený rozsah	mírné	značné úsilí	široký rozsah, včetně politiky

řízení dalších organizačních jednotek, tj. rozšířením rozpětí vedení.

Již V. A. Graicunas (viz E. F. L. Brech, s. 104) postřehl, že tyto osobní ambice představují stálý tlak k neomezeným uspořádáním a nevhodné struktuře, a že opačně každý pokus o snížení přílišného počtu podřízených je považován za útok na osobní schopnosti vedoucího.

Výše uvedený trend zužování rozpětí vedení směrem k vrcholu instituce se odráží i v jednom z prvních pokusů exaktnějšího určování rozpětí vedení. Píše o něm H. Stieglitz¹³ (*Optimizing Span of Control* v: H. Koontz, C. O'Donnell, *Management*:

A Book of Readings, New York 1964). V této stati vycházíme: 1. z recenze této knihy od S. Kowalewského v: *Problemy organizace*, Varšava 1967, č. 6, s. 163—172, zvláště pak s. 116—167; 2. z popisu tohoto pokusu S. Kowalewským v knize *Przełożony — podwładny*, s. 228—233 a 3. z popisu tohoto pokusu P. Pavelkou, který se opět odvolává na H. Koonze (viz *Podniková organizace*, č. 4, 1968, s. 153—154).¹⁴

Při pokusu, který byl uskutečněn ve firmě „The Lockheed Missiles Space Company“ a byl prý úspěšný, se vycházelo

¹³ Jiný, velmi zajímavý a v mnoha směrech podnětný způsob určování rozpětí vedení uvádí, ikdyž pod názvem „vyhodnocování výkonnosti vedoucích“ (přednost bychom však dali označení „výpočet pracovního zatížení vedoucích“) D. Fuller. Jak již název naznačuje, nejde přímo o výpočet ORV; ORV zde však přesto figuruje jako vedlejší produkt. Předností i nedostatkem výpočtu D. Fullera je redukce mnoha faktorů rozpětí vedení na: *účinnost vedoucího, nároky na kontrolu podřízených, práci, kterou vedoucí vykonává sám a případný vliv mimořádných zdsahů a nároků*. Přes toto zjednodušení, stejně tak jako přes zjedno-

dušení výpočtu některých faktorů (problematické zjednodušení představují např. odhady „úrovně“ podřízených a výkonnosti vedoucích) si však D. Fullerem popsaný postup, kromě jiného právě jako jedna ze zajímavých alternativ možných (a pro praktické výpočty zatím nutných) zjednodušení, zaslouží pozornosti. Vzhledem k tomu, že kniha D. Fullera je u nás běžně dostupná, upouštíme od podrobnějšího výkladu jeho přístupu.

¹⁴ Tento složitý systém přebírání poznatků není výrazem autorovy pohodlnosti, ale výrazem jeho obtíží v získávání zahraniční literatury.

z těchto činitelů optimálního rozpětí vedení:

1. podobnosti funkcí (stupeň podobnosti či rozdílnosti);
2. geografické vzdálenosti pracovníků podřízených vedoucímu;
3. složitosti funkcí (se zřetelem na požadovanou zručnost);
4. kvalifikace personálu (měřené stupněm pomoci, kterou mu třeba poskytovat);
5. rozsahu nutné koordinace;
6. pracnosti plánování (množství času, které bylo třeba věnovat plánování);
7. pomocníků vedoucího.

Tito činitelé se dále vnitřně diferencovali do několika možných stupňů a každému stupni se na základě úsudku (common sense), zkušenosti a experimentů určila váha vyjádřená číslem (viz tabulka 2). Čísla označují v bodech závažnost daného faktoru a jeho stupně.

Popis některých stupňů je v tabulce zestručněn. Příklad: u podobnosti funkcí plné znění je: totožné (1), velmi podobné, ale s postižitelnými rozdíly (2), podobné, ale vyžadující rozdílné schopnosti či přístupy (3), dosti odlišné, ale směřující ke společnému cíli (4), úplně odlišné a z každého hlediska rozdílné (5). Každá rubrika je doprovázena rozsáhlým komentářem, který obsahuje objasnění, jaké situace třeba zařadovat do jednotlivých stupňů.

Sedmý činitel má poněkud odlišné postavení, protože jeho existence redukuje hodnoty předchozích faktorů, tj. zvyšuje ORV. Pomoc však může být různá, a proto se přistoupilo i zde k hlubší diferenciaci, a to (podle: S. Kowalewski, s. 230)¹⁵ do tří kategorií, podle toho, zda jde o pomoc kolektiv předáků (starszych robotników), rovnocenného zástupce nebo pomocníka.

Pro jednotlivé druhy pomoci se stanovily tyto koeficienty: 0,55, 0,7 a 0,95. Podkladem pro stanovení koeficientů byl rozbor 150 vzorových příkladů a diskuse s vedoucími. Normativní hodnoty se odvodily od útvarů s větším počtem podřízených, které byly hodnoceny jako dobře organizované a dobře řízené.

Podle druhu pomoci se pak příslušným koeficientem násobí součet hodnot z faktorů 1–6.

Příklad: Je-li zatížení daného vedoucího faktory 1–6 vyjádřeno 40 body a vedoucí má kolektiv předáků, pak jeho výsledné zatížení bude $40 \times 0,55 = 22$ bodů; má-li rovnocenného zástupce = 28 bodů; a má-li pomocníka = 38 bodů.

Získané součty bodů se v uvedené firmě srovnávaly se skutečnými rozpětími vedení a na základě analýzy konkrétní situace v podniku se sestavila tabulka zatížení a optimálních hodnot rozpětí vedení (viz tabulka 3).

Tabulka 3

Zatížení v bodech	Optimální počet podřízených
40–42	4–5
37–39	4–6
34–36	4–7
31–33	5–8
28–30	6–9
25–27	7–11
22–24	8–11

Údaje uvedené v tabulce 3 platí pro vedoucí středních úrovní řízení. Pro vedoucí nejnižší řídicí úrovně je třeba uvedené hodnoty optimálního počtu podřízených násobit dvěma (což je vlastně jistý koeficient „svislého rozpětí vedení“, použijeme-li termín S. Kowalewského).

Typ organizační asistence	Násobitel
Přímé lineární a štábní činnosti	0,60
Přímý lineární asistent (pouze)	0,70
Štábní činnosti (administrativní, plánovací a kontrolní činnosti - všechny)	0,75
Štábní činnost (administrativní, plánovací nebo kontrolní činnost)	0,85
Mladý asistent („Assistent to“ — omezené povinnosti)	0,95

Posledním krokem ve zmíněné firmě bylo provedení korektur skutečných rozpětí vedení v souladu s výše uvedenými tabulkami. Výsledkem praktického uplatnění právě naznačeného přístupu bylo: v jednom z oddělení zvýšení průměrného rozpětí vedení z 3,8 na 4,8 při snížení stupňů z 5 na 4; v druhém zvýšení rozpětí ze 4,2 na 4,8 při snížení počtu stupňů z 6 na 5; ve třetím zvýšení roz-

¹⁵ Podle H. Koontze (viz Pavelka, s. 154 [18]) byl sedmý činitel diferencován nikoliv do 3, ale

do 5 kategorií, tj. rozlišovalo se 5 typů pomocníků a násobitelů:

pětí vedení ze 4,2 na 4,8 při snížení počtu stupňů ze 7 na 5.

Zvýšení počtu podřízených na jednoho vedoucího a snížení počtu stupňů řízení samozřejmě ovlivňuje i mzdové fondy, operativnost řízení, oběh informací aj.

I když ani tento pokus optimalizace rozpětí vedení nepostihuje dynamickou interakci jednotlivých činitelů, tj. předpokládá, že síla působení jednotlivých činitelů je obsažena jen v nich samých, přece jen je nutno hodnotit jej vysoce jako významný krok k vědeckému stanovení rozpětí vedení.

Samí autoři také správně poukazují na ještě značnou nepřesnost výpočtů a varují před mechanismem; zdůrazňují trvajících potřebu podrobné analýzy každého konkrétního případu a situace, potřebu důkladného rozboru, zda a v jaké míře jsou důležité jen výše uvedené faktory, nebo zda zde působí i další faktory relevantní pro ORV apod.

Právě naznačené výpočty by tedy měly sloužit jen jako vodítko. Zatím ještě stále předpokládají vysoce kvalifikované organizátory, kteří jsou schopni si uvědomit a odhadnout míru rozumnosti, vhodnosti, užitečnosti, nepřesnosti a subjektivity uvedených hodnot a užívat jich jako pomůcky, nikoliv jako pravidla či dokonce mechanicky jako normy.

I při této omezené funkci však uvedené výpočty přece jen napomáhají k lepšímu pochopení a analýze problému. Představují onen prvek objektivismu, o jehož vnášení do řešení uvedených i jiných organizačních problémů teorie organizace tak usiluje a který je přímo jejím smyslem [13] (S. Kowalewski, s. 232).

Literatura

- [1] G. M. Bell, *Determinants of Span of Control*, v: The American Journal of Sociology, červenec 1937, č. 1, s. 100—109.
- [2] E. F. L. Brech, *Organisation, The Framework of Management*, Londýn 1965.
- [3] R. C. Davis, *The Fundamentals of Top Management*, New York 1951.
- [4] H. Fayol, *Zásady správy všeobecné a správy podniků* (z francouzského *Administration industrielle et générale*), Praha 1931.
- [5] J. Frackiewicz, *Organizacja pracy i kierownictwa*, Varšava 1967.
- [6] D. Fuller, *Vést nebo být veden*, Praha 1967.
- [7] B. Gliński, *Teoria i praktyka zarządzania przedsiębiorstwami*, Varšava 1964.

- [8] V. A. Graicunas, *Relationship in Organization*, v: Bulletin of the International Management Institute, Ženeva, březen 1933; později v: L. Gulick a L. Urwick (red.), *Papers on the Science of Administration*, New York 1937, s. 181—187.
- [9] M. Haire (red.), *Nowoczesna teoria organizacji* (z anglického *Modern Organization Theory*), Varšava 1965.
- [10] J. Chevalier, *Organization*, díl I., Paříž 1961.
- [11] *Jedinec a společnost*, Studijní prameny VPAKG, Praha 1965, č. 4.
- [12] H. C. Koontz, C. O'Donnell, *Principles of Management, An Analysis of Managerial Functions*, New York 1964.
- [13] S. Kowalewski, *Przelożony — podwładny w świetle teorii organizacji*, Varšava 1967.
- [14] J. A. Litterer, *The Analysis of Organizations*, New York 1965.
- [15] J. A. Litterer, *Organizations: Structure and Behavior*, New York 1966.
- [16] W. H. Newman, *Administrative Action*, Englewood Cliffs, 1963.
- [17] *Organizace a plánování socialistického průmyslového podniku* (1. část), Praha 1961, skripta Vysoké školy ekonomické v Praze.
- [18] K. Pavelka, *Nově o počtu podřízených*, v: Podniková organizace 1968, č. 4, s. 153 až 154.
- [19] *Rozbor organizátorské, řídicí a politicko-výchovné práce mistrů v nové soustavě řízení průmyslu a stavebnictví*, materiál ÚKLKS, 1963.
- [20] R. Saltonstall, *Human Relations in Administration*, New York 1959.
- [21] A. Schmid, *Příspěvek k řešení otázky optimálního počtu podřízených*, v: Podniková organizace, 1963, č. 2, s. 56—59.
- [22] A. Skowronski, *Nowoczesne zasady organizacji przedsiębiorstw*, Poznań 1965.
- [23] S. Smola, *Úvod do teorie organizace*, Praha 1966.
- [24] G. Terry, *Principles of Management*, Illinois 1956.
- [25] L. F. Urwick, *Axioms of Organization*, Public Administration Magazine, Londýn, říjen 1935.
- [26] L. F. Urwick, *Executive Decentralisation with Functional Coordination*, The Management Review, 24, 1935.
- [27] L. Zabkiewicz, *Problemy kierownictwa w przedsiębiorstwie*, Varšava 1966.
- [28] J. Zieleniewski, *Teorie organizace a řízení*, Praha 1967.

Резюме

М. Мичек: Рационализация числа подчиненных

Вопросом, каким количеством подчиненных может руководящий работник эффективно руководить, т. е. проблемой т. н. оптимального диапазона руководства, организационная теория занимается больше чем 50 лет, а организационная практика несколько тысяч лет. Этот интерес обусловлен познанием того, что при увеличении количества подчиненных, руководящий работник не способен удовле-

творительно выполнять свою руководящую роль; и наоборот, при отсутствии необходимого количества подчиненных, в полной мере не используются драгоценное время и способности руководящего работника. Оба случая отрицательно влияют на эффективность руководящего работника, руководимых групп и всей организации.

Однако каким же образом определить оптимальный диапазон руководства? Известно несколько концепций определения оптимального диапазона руководства. К ним относится прежде всего теория В. А. Грайцунаса, выводы об оптимальном диапазоне руководства на основе результатов эмпирических исследований о диапазоне руководства на практике и многофакторный анализ. В статье, на основе анализа положительных и отрицательных сторон отдельных концепций определения оптимального диапазона руководства, автор приходит к выводу о необходимости многофакторного анализа, как основного метода определения оптимального диапазона руководства. В дальнейшем приводятся и анализируются основные факторы оптимального диапазона руководства, например: потребность или ступень координации и контроля, обусловленные конкретной ситуацией, вид и сложность труда, исполняемого подчиненными, средства, применяемые организацией для обеспечения координации и контроля, требования иного характера, предъявленные руководящим работникам, знания, способности и умение руководящего работника и другие факторы. Заключительная часть статьи содержит суждение о современном состоянии определения влияния отдельных факторов на оптимальный диапазон руководства и описание одного из успешных экспериментов, касающихся применения многофакторного анализа при определении оптимального диапазона руководства конкретно на практике предприятий.

Summary

Míček M.: Rationalization of the Number of Subordinates

The problem of how many subordinates can be effectively controlled by the manager or the problem of the so-called optimum span of

management have been dealt with for more than 50 years by organizational theory and for several millenia by organizational practice. This interest has been conditioned by the recognition that, if a certain number of subordinates has been overpassed, the manager is not in position to perform his leading role satisfactorily and that, until a certain number of subordinates has been reached, he is not able to take full advantage of his valuable time and abilities. Both the former and the latter negatively affects the efficiency of the managers, of the controlled groups and of the entire institution.

In what way, however, can the optimum span of management be determined? There are several well-known conceptions of determining this optimum span, especially the theory of V. A. Graicunas, the conclusions concerning the optimum span of management deduced from the results of empirical investigations into the span of management in practice and the multifactor analysis. Proceeding from the analysis of the advantages and disadvantages of the separate conceptions we arrive, in the present article, at the conclusion that the multifactor analysis must necessarily be applied as the basic method of determining the optimum span of management. In the following part we introduce and analyse the basic factors of the optimum span of management, such as the need or the degree of coordination and control conditioned by the concrete situation, the kind and qualification of the work performed by the subordinates, the means used by the institution for the purposes of ensuring coordination and control, other requirements than those of co-ordination and control laid upon the manager, the manager's knowledge, abilities and skills and other factors. The article is concluded by an account of the contemporary possibilities of determining the influence of the individual factors on the optimum span of management and by a description of one of the successful attempts at applying the multifactor analysis in determining the optimum span of management in the concrete practice of an enterprise.