

plnoprávného člena tohoto společenství. V předindustriální evropské kultuře stojí v centru dění funkčně bohatá „velká rodina“. Životní stáří ve spojení s rodinným statusem slouží pak jako hlavní kritérium nejen pro přidělení role ve společnosti, nýbrž pro získání společenské a hospodářské moci. V takových společnostech funguje rodina jako instituce, která poskytuje dospívajícím jednak potřebnou ochranu, jednak zajišťuje přístup k plnohodnotnému sociálnímu statusu.

Na rozboru moderní společnosti Eisenstadt ukazuje, že moderní malá rodina ztratila své postavení centrální instituce a současně ztratila svou funkci ochranného a převodního článku. Důsledkem toho je podle Eisenstadta narušení přirozených věkových heterogenních vztahů, životní stáří jako sociální kritérium ztrácí na významu, stejně jako generační posloupnost a věkové stupně pozbyávají tradiční význam jako společenské strukturální princip. Dochází pak k vytváření věkové homogenních skupin, které částečně přebírají některé funkce rodiny. Tak zajišťují dospívajícím, kteří usilují o nezávislost na rodičích, určitou ochranu a poskytují jim „teplo hnízda“, čímž vlastně slouží jak socializaci individua, tak soudržnosti společnosti.

Tato Eisenstadtova hypotéza vede do centra důležitých kontraverzí moderního bádání o mládeži, kde jednou z nejdiskutovanějších otázek je, jak dalece se tyto formální i neformální skupiny stejně starých mladistvých — které se v americké terminologii nazývají „peer groups“ — spojují a upevňují jako *díleč kultura společnosti*, jako samostatný svět mládeže.

Eisenstadt dále zkoumá důvody, jež vedou moderní mládež do opozice proti společnosti. Zdá se, že jeho pojetí mládeže může podstatně přispět k porozumění „revolučního hnutí“ této generace.

Eisenstadt se však neomezuje pouze na tyto vztahy a funkce. Všimá si na základě analýzy shromážděného materiálu i dalších otázek jako jsou souvislost *výchovného systému* se strukturou platnou toho času a úkoly té které společnosti. V této souvislosti analyzuje rodinu i z hlediska jejich rozličných *výchovných* funkcí; stejně tak školu, mládežnické organizace a různé neformální skupiny.

Eisenstadtovo dílo nalezlo jak pro velké množství konkrétního sociálně antropologického materiálu, tak i pro teoretické závěry, k nimž na základě jeho rozboru dospělo, velký mezinárodní ohlas. Má nejen význam pro sociologii mládeže, ale vzbudilo též velký zájem psychologů a pedagogů.

Eliška Nováková

Attitudes in British Management a P. E. P. Report

Pelican Book, London 1966, s. 327.

Autoři této publikace, zajímavé nejen ze sociologického hlediska, ale v mnohém podnětné i pro řídící pracovníky našeho průmyslu, podávají zprávu o dvouletém výzkumu postojů manažerů britských firem k procesu

řízení. Výzkum byl proveden pod vedením pracovníků výzkumného štábu PEP (Political and Economic Planning Ltd) — Anthony Gatera, Davida Insulla, Harolda Lindy a Petera Seglowa, za konzultativní pomoci J. R. Parkinsona, profesora aplikované ekonomie na Queen's University v Belfastu. Byl dokončen v červnu 1964 a navazuje na dřívější práci PEP — *Growth in the British Economy* (PEP 1960).

Zpráva je rozdělena do tří částí. V první (The Setting) se autoři zabývají motivací výzkumu, formulací projektu a metodologickými problémy, ve druhé pak otázkami řízení ekonomického růstu (The Management of Growth) a třetí část je zaměřena na problémy vytváření podmínek pro ekonomický vzestup (The Environment for Growth).

Výzkum byl motivován kritickými diskusemi o pomalém růstu britského hospodářství, v nichž se objevovala řada pokusů aplikovat při srovnávání ekonomického vývoje v jiných západních zemích především takové agregáty, jako velikost národního produktu, investic nebo exportu. Jak autoři uvádějí, tato makroekonomická hlediska mají jistě svá opodstatnění, ale nemohou být kritériem pro hodnocení ekonomické efektivity jednotlivých firem v tak decentralizovaném hospodářství, jaké existuje ve Velké Británii. Růst britské ekonomiky jako celku je zcela závislý na ekonomické aktivitě jednotlivých firem a jak ukazují poslední analýzy, ta je determinovaná převážně těmi, kteří tyto firmy řídí. S odvoláním na studii *Growth in British Economy* ukazují, že jednou z hlavních překážek ekonomického růstu je nedostatečná zainteresovanost pracovníků a malá pozornost, jež je věnována specifickému významu manažerů. Proto je nutné nejprve poznat postoje a činnost manažerů a pak je možno formulovat efektivní hospodářskou politiku.

Záměr, aby objektem výzkumu byl britský průmysl jako celek, způsobil řadu problémů při výběru vzorku. Problém spočíval v tom, že britskou ekonomiku vytváří velké množství samostatných firem (podle uvedených údajů v době výzkumu existovalo více než 20.000 závodů s 25 a více zaměstnanci) patřících do různých odvětví průmyslu a rovněž kvalita a úroveň managementu je obtížně srovnatelná. Proto výzkumný tým nejprve porovnával firmy, jejichž manažeri jsou orientováni především na rozvoj firmy a jejichž postoje a řídicí praxe tomu nasvědčují, s firmami, jejichž manažeri se domnívají, že podobné postoje nezažívají. Po dohodě s experty (skupina expertů byla složena z akcionářů, ekonomů, představitelů obchodních komor) byly vypracovány dva seznamy. Na prvním seznamu byly uvedeny firmy, u nichž byl předpoklad rozvoje v příštích deseti letech, a to jak jejich rozvoj vnitřní, tak vzestup vyplývající z důsledku prosperity velkých společností, k nimž tyto firmy měly ekonomické vazby. Druhý seznam zahrnoval firmy, jejichž hospodářský rozvoj nebyl předpokládán. Poněvadž nedošlo k plné dohodě s experty, doplnil výzkumný tým se-

znam o dvě firmy z jiných odvětví se zaměřením na to, aby vzorek odpovídal celkové charakteristice britského průmyslu. Celkem bylo vybráno 47 firem ze šesti průmyslových odvětví, a to 9 v textilním (wool textil), 7 ve strojírenství (machine tools), 7 v loďařském (shipbuilding), 8 v elektrotechnickém (electronics), 6 ve spotřebním (domestic appliances), 8 v odvětví vyrábějícím těžké stavební stroje — exkavátory apod. (earth-moving equipment) a 2 blíže neurčené firmy z jiných odvětví. Vzorek byl vybírán s přihlédnutím k takovým parametrům, jakým je množství závodů v daném odvětví, teritoriální rozmístění, množství a struktura pracovních sil, hodnota celkové produkce vyjádřená v penězích v letech 1960—1962, podíl na celkové průmyslové výrobě v roce 1962, vzrůst produkce v posledních pěti letech, hodnota exportu v letech 1960—1962 a podíl na celkovém exportu v roce 1962. Pro zpřesnění popisu byly jednotlivé firmy indikovány také podle velikosti. Velikost a počet zkoumaných firem ukazuje tabulka 1:

Tabulka 1

Označení	Počet zaměstnanců	Počet zkoumaných firem
Malá firma	0— 500	10
Střední firma	500—1000	13
Větší firma	1000—2000	13
Velká firma	přes 2000	13

Představitelé jednotlivých firem byli seznámeni s projektem výzkumu a požádáni o zajištění styku s pracovníky, kteří rozhodují o produkci, výzkumu a vývoji, exportu, marketingu, financích a personálních otázkách. Dodatečně bylo hovořeno i s odborovými důvěrníky. Výzkum byl prováděn technikou standardizovaného rozhovoru a odpovědi zaznamenány magnetofonem. Otázky byly připraveny tak, aby jich bylo možno použít pro kteroukoliv z uvedených řídicích funkcí a mohly být modifikovány pouze ve vztahu k danému odvětví. Rozhovory s uvedenými sedmi funkcionáři byly provedeny v průběhu dvou dnů. Z celkem 376 plánovaných rozhovorů jich bylo uskutečněno něco přes 300, neboť u některých firem buď neexistovali pracovníci pro některou ze šetřených aktivit, nebo například v malé textilní firmě odpověděl majitel na všechny otázky sám.

Při rozhovorech se ukázalo, že dichotomická charakteristika, tak jak byla hypoteticky formulována, neumožňuje dosti přesně specifikovat postoje a řídicí praxi manažerů orientovaných na rozvoj firmy. Proto byly postoje a řídicí praxe manažerů orientovaných na rozvoj firmy označeny ve studii jako „thrusting“ a ty, jež nejméně odpovídaly této specifikaci, jako „sleepy“. K tomuto označení byly pak přiřazovány postoje a řídicí praxe

manažerů v oblasti způsobu řízení, plánování vývoje, nákupu, přeměny závodu, podnikového výcviku a vzdělávání, konzultace řízení, personalistiky, výzkumu, marketingu a exportu.

Ve druhé části (The Management of Growth) se autoři zabývají otázkami produktivity, kterou obecně charakterizují jako... „poměr mezi výstupem (output) a vstupem (input) v kterékoliv produktivní jednotce, bez ohledu na to, zda jde o stát, průmyslové odvětví nebo firmu“ (s. 43), a ukazují, že základní determinantou růstu produktivity je kvalita řízení, která je pak podmíněna systematickou výchovou nových manažerů a zaváděním moderních řídicích technik, zaváděných často za pomoci konzultačních středisek pro manažery (např. Centre for Interfirm Comparison, British Institut for Management — v roce 1964 použilo přes 1100 společností služeb CIFIC). V těchto souvislostech kladou důraz na vztah manažerů a řízených (jako jeden ze základních faktorů determinující ekonomickou efektivnost firmy je uváděna kvalita pracovních vztahů), pracovní motivaci (v pořadí — mzda, zejména odstranění mzdových stropů, pracovní jistota a plánování, participativní řízení, zejména společné konzultace s Workers Council, systém komunikací s pracovníky a odborovou organizací) a roli personálního řízení.

Významu pracovních vztahů jsou si vědomi i manažeři, jak je možno pozorovat na některých výpovědích. Tak například na otázku „...Co vidíte jako hlavní aspekty svého povolání?“ odpovídají:

Manažer malé soukromé textilní firmy:

„Moje první starost je o lidi, především o úředníky. Když máte spokojené pracovníky, to je první cesta k úspěchu.“

Manažer větší elektrotechnické firmy:

„Nejdůležitějším aspektem je studovat lidi, které řídím, hledat jejich silné nebo slabé stránky, spravedlivě je odměňovat a pokud možno pokoušet se vytvořit určitou harmonii. Myslím, že pro firmu jako je naše, nemá jednatel takový význam. Může mít sice určité výsledky, ale chod firmy v podstatě závisí na úsilí týmu v první a druhé úrovni a proto také péče, odměňování a příprava těchto lidí je jistě nejdůležitější a myslím, že to dělám.“

Na otázku, co chápete pod dobrými pracovními vztahy, odpovídá manažer loděnice: „Stávky jsou pravděpodobně nejlehčí cestou měření pracovních vztahů. Nikdy jsme nezastavili práci.“

„Pokud mne se týče, dobré pracovní vztahy, to znamená žádné potíže.“

Z dalších důležitých podmínek rozvoje firem je uváděna finanční kontrola (kontrola rozpočtem, redukce plateb apod.), růst nákladů na výzkum a vývoj (náklady na výzkum byly v letech 1955—1961 zvýšeny o 334 mil. liber), důsledné využití marketingu a zvyšování exportu.

Dále je tato partie věnována zobecnění získaných výpovědí manažerů podle postojů označovaných jako „thrusting a sleepy“ ve

Tabulka 2

A. Zásady efektivnosti řízení	Thruster	Sleeper
1. Nábor potenciálních manažerů	Přístupné myšlení všem potenciálním zdrojům řídicího materiálu, vytváření povědomí příležitosti u firmy;	Ignorování potenciálních schopností, slabé náznaky podporovat jakéhokoliv „ducha“;
2. Přijímání nových manažerů	Ochota vykoupit ostatním firmám „top management“ bez jakýchkoliv ohledů;	Nečinnost, nepytláci;
3. Výchova v řízení	Pravidelné použití vnějších konzultací nebo všech vnitřních možností;	Náhodný, příležitostný výevik;
4. Struktura řízení	Individuální odpovědnost řízení a definování pracovních specifikací. Existuje organizační řád a je používán;	Nejasná individuální odpovědnost, organizační řád neexistuje;
5. Konzultace řízení	Je si vědom celkového přínosu konzultantů, konzultaci chápe jako pomoc podporující firmu;	Na konzultanty hledí jako na šarlatány, v nejlepším rozmnožující papírování;
B. Budoucnost firmy		
1. Plánování	Plánuje ve středních i dlouhodobých termínech především: podíl marketingu, expanzi plateb, návratnost kapitálu, výzkum a vývoj, zlepšení pracovních vztahů;	Uvažuje pouze v termínech bezprostředních problémů, dlouhodobé plánování ignoruje;

vztahu k zásadám efektivního řízení, plánování a perspektivám firmy, operativní kontrole firmy, marketingu ve vnitřním i zahraničním obchodě, pracovním vztahům a výzkumu a vývoji. V každé této kategorii je vytypována řada aktivit (celkem 59), k nimž jsou přiřazovány oba druhy zjištěných postojů způsobem uvedeným v tabulce 2.

Na základě této dichotomické tabulky byly porovnávány a sumarizovány výpovědi manažerů jednotlivých firem. Celkovou situaci v jednotlivých odvětvích ukazuje tabulka 3.

Pro interpretaci takto sumarizovaných dat bylo použito ještě porovnání finančních výsledků jednotlivých firem, které byly řazeny do tří kategorií — jako dobrá, střední a chudá firma. Přesné porovnání finančních výsledků však nebylo možné, neboť pochopitelně některé firmy z konkurenčních důvodů podobné údaje tají.

Závěrečná část výzkumné zprávy je věnována otázkám podnikové výchovy a vzdělávání, problematice průmyslových rad, vztahu státu a vědy z hlediska vytváření podmínek

pro celkový ekonomický rozvoj a návrhům na některá opatření.

Autoři zdůrazňují, že nejdůležitější podmínkou rozvoje firmy je schopné řízení, které umí poznat vnější podmínky a situaci systematicky adaptuje a řídí ekonomickou politiku firmy k rozvoji. Schopnost a ekonomická úspěšnost firem je tedy determinována manažery, jejich řídicí praxe může být stimulována správným druhem externích konzultačních služeb, které jsou nezbytné pro rychlou modernizaci firmy i pro progresivní vzdělání manažerů.

Podstatnou roli v řízení ekonomického rozvoje mohou pak sehrát průmyslové rady a stát. Průmyslové rady jsou charakterizovány jako potenciální zdroj relevantních informací a mohou značně ovlivnit svojí vahou situaci v podnikové výchově a vzdělávání, plánování pracovních sil, v koordinaci aktivity v jednotlivých průmyslových odvětvích, zejména vzhledem k možnosti styku s jednotlivými ministerstvy a národním plánováním. Spolu s ovlivňováním daňového systému v jednotlivých odvětvích by všechny tyto

Tabulka 3

Odvětví	Thrusting	Sleepy	Neutrál	Celkem
Textilní	29	30	10	69
Strojírenské	30	36	15	81
Lodářské	10	35	24	69
Elektrotechnické	39	6	16	61
Spotřební průmysl	24	22	6	52
Stavební stroje	28	20	10	58
Ostatní	5	—	1	6
Celkem	165	149	82	396

momenty mohly přinést reálný ekonomický efekt.

Funkce státu je redukována pouze do oblasti statistických služeb a finančních dotací pro rozvoj nové, moderní techniky a výroby. Statistické údaje, které by poskytoval stát, by mohly jednotlivým firmám umožnit precizaci jejich faktické ekonomické situace a porovnat ekonomické výsledky s potenciálními konkurenty doma i v zahraničí.

I když by bylo možno mít některé výhrady, jak z hlediska metodologického, tak ze-

jména k některým závěrům autorů (například charakterizování manažerů jako hlavního determinujícího činitele rozvoje firem a tím značné zužování problému podnikové výchovy a vzdělání na „top management“, i když se autoři problémem adaptace a vzděláváním dělníků také částečně zabývají), dává tato publikace velmi zajímavý pohled na situaci v britském průmyslu a v mnohých ohledech nutí k podnětnému zamyšlení nad některými shodnými problémy.

Oto Sedláček