

musí získávat a interpretovat především významné skutečnosti. Proto Ošavkov věnuje značnou pozornost způsobu získávání a interpretování faktů, otázkám metodologie a metodiky sociologických výzkumů.

V části, kde se autor zabývá otázkami metod, vymezuje především charakter konkrétních sociologických výzkumů. Správně poukazuje na to, že sociologické výzkumy se liší od ostatních sociálních výzkumů již proto, že je provádí samostatná nefilosofická společenská věda, sociologie, s cílem dosáhnout vědeckoteoretického zobecnění a praktických závěrů (s. 149). Autor dále zdůrazňuje i význam dialekticko-materialistické filosofie jako metodologické základny marxistických sociologických výzkumů, a to jako jejich další podstatný charakteristický znak (s. 155). Pokouší se pak shrnout hlavní požadavky dialektickomaterialistické filosofie na marxistický sociologický výzkum a utvrďuje známé názory na vztah filosofie a ostatních společenských věd.

Z hlediska specifičnosti sociologie je přínosem Ošavkovovy práce důslednost, s jakou v jednotlivých částech knihy hájí její pojetí jako samostatné nefilosofické vědy o společnosti. Toto stanovisko se promítá i do pojetí sociologického výzkumu, který autor nechápe pouze jako sběr dat, ale rovněž jako celkový sociologický poznávací proces od sběru dat k teoretickým závěrům a praktickým důsledkům (s. 165). Dokazuje to pak na konkrétních případech, zejména v kapitolách o stochastické metodě a o sociologické analýze a zobecnění.

Pozoruhodný je popis metody kvalifikace, který pojednává o metodě vypracování kombinované škály pro každou část základní rozvinuté sociologické struktury. Tato metoda měření sociální struktury byla prověřena při analýze dat výzkumů religiozity a výzkumu města a venkova, které prováděli bulharští sociologové v letech 1962 a 1967–1968.

Ošavkov ukazuje v pěti bodech, jak se vypracuje kombinovaná škála souhrnu základní rozvinuté sociologické struktury společnosti. Postup je tento:

- a) Mezi všemi ordinálními škálami dané části zvolíme ty, které v dostatečné míře vyjadřují podstatu části.
- b) Subdivize všech ordinálních škál se uspořádají podle významu jednotným směrem, např. sestupným.
- c) Ordinální škály se uspořádají stejným směrem.
- d) Veškeré takto uspořádané subdivize všech ordinálních škál dané části se vzájemně matematicky kombinují podle definovaného uspořádání.
- e) V případě, že některé či všechny ordinální škály nemají subdivize jen s pozitivní hodnotou, ale s pozitivní i negativní hodnotou, kombinují se nejprve subdivize s pozitivní hodnotou a subdivize s negativní hodnotou se v souladu s definovaným uspořádáním potom zahrnou do kombinace (s. 285).

Autor pak ukazuje množství podrobností daného postupu.

Celkově lze říci, že Ošavkovova práce je harmonicky budovaným dílem o sociologii,

na níž empirické a teoretické komponenty vytvářejí rovnováhu jejího předmětu. Zároveň však Ošavkov chápe sociologickou práci jako práci angažovaného oboru, kde teorie a empirie má svůj konkrétní historický obsah a smysl. Tím je pro Ošavkova orientace na praktické závěry, jimiž sociologie slouží harmonickému, plánovitému a proporcionálnímu postupu od socialismu ke komunismu.

Emanuel Pecka

Americká teorie řízení a organizace očima sovětského sociologa

D. M. Gvišiani: *Organizacija i upravlenije. Sociologičeskij analiz buržuaznych teorij.* „Nauka“, Moskva 1970, 378 s.

Vědeckotechnická revoluce se svým dopadem na všechny stránky společenského života vyvolala za poslední desítky let u vědců i praktiků Sovětského svazu enormní zájem o teorie organizace a řízení. D. M. Gvišiani, který spojuje vědecké zkoumání s praktickou činností ve vysoké státní funkci, se oblasti řízení věnuje systematicky řadu let. Ze studia ohromného množství materiálu i vlastních zkušeností z pobytu v USA čerpá jeho zatím nejrozsáhlejší dílo, podávající přehled soudobých teorií řízení a organizace, analyzovaných z marxistického hlediska.

Problémy řízení jsou centrem pozornosti vědců z různých oborů, pouze komplexní přístup má však při zkoumání naději na úspěch. Proto vedoucí úloha při výzkumu tohoto okruhu otázek patří marxisticko-leninské sociologii, která je právě charakterizována komplexností přístupu, která chápe podmíněnost sociálně ekonomických vztahů způsobem výroby převládajícím v dané společnosti. Marxistický výklad společenské reality umožňuje na vědecké bázi chápat rozvoj řízení jako zákonitý projev společenského procesu ve všech jeho rovinách.

V osmi kapitolách své knihy podává Gvišiani rozsáhlý přehled všech podstatných koncepcí teorie organizace a řízení i průmyslové sociologie. K orientaci v široké problematice používá osobitého dělení a zařazení složitého proudu často protikladných názorů do pěti hlavních škol: „klasické“, „human relations“, „empirické“, „sociálních systémů“, „nové“. Úvodem analyzuje autor v první kapitole funkci řízení jako základní objektivní funkci společenské výroby. Posledním slovem kapitalistické organizace řízení je systém amerického managementu, specifický výsledek aplikace nejmodernějších poznatků různých věd. Kritické zkoumání americké teorie i praxe má svůj význam i při plánovitě využívaní předností socialistické společnosti, kde jsou objektivní předpoklady pro maximální rozvoj výrobních sil i vztahů. Organizační a technické problémy řízení mají totiž přes odlišnost společenské základny řadu obdobných rysů.

Druhá kapitola je věnována analýze „klasické“ teorie organizace a řízení, jak ji představují především F. W. Taylor, H. Fayol a další. Tato škola se první snažila formulovat obecné principy řízení na základě mnoho-

stranných zkoumání dílčích výrobních činností. Nepřekročila však přitom mechanické pojetí struktury a procesu formování organizace, kterou pojímá jako uzavřený systém. Člověk v něm představuje pouze izolovanou ekonomickou jednotku. Významná role se přisuzuje racionalizaci výroby, poprvé se uvádí problém dualismu organizátorské a řídicí funkce, svázané na jedné straně s technologickým procesem a na druhé s činností lidí. Přes zjevné nedostatky v podcenění lidského faktoru a simplifikaci některých otázek (např. motivace) je klasická škola novátorskou především tím, že přistupuje k řízení jako k samostatnému vědnímu oboru. Dosáhla značných úspěchů při praktické aplikaci v průmyslových podnicích, kde našla v třicátých letech široké uplatnění.

Podcenění lidí a jejich významu ve výrobním procesu se stalo hlavním argumentem kritiků klasické školy. Ze snahy překonat tuto „omezenost“ vycházejí teorie „lidských vztahů“ (human relations), odrážející objektivní změny postavení a úlohy člověka v průmyslu. Autoři E. Mayo, F. I. Roethlisberger, W. T. Dickson a jiní nevytvářejí sice jednotnou školu, ale společně představují kritickou negaci taylorismu a nový přístup k problémům řízení. Pateticky vyhláší, že taylorovci „zapomněli na člověka“, a snaží se to napravit zkoumáním pocitů, postojů a názorů pracovníků. Rozhodující roli sehrály ve formulaci základních tezí „human relations“ výsledky známých Hawthornských pokusů, které byly shrnuty do závěrů, že

- člověk je sociální bytost
- přísná hierarchie a formalizace organizačních procesů neodpovídá přirozenosti člověka
- řešení problémů člověka je záležitostí managerů.

Význam učení „human relations“ je v objevu neformálních faktorů činnosti organizace a v koncentraci pozornosti na skupinové vztahy a hodnoty. Přitom se za základní a zcela nepochybný rámec přijímá kapitalistický řád, hodnocený jako systém schopný vyřešit své vnitřní antagonismy. Pro učení „human relations“ platí totéž, co napsal V. I. Lenin o taylorismu: jde o „vědecký systém ždímání potu“. Pro americkou teorii však přineslo nový základní pohled a řadu pozitivních výsledků, které je možno po kritickém rozboru využít.

Charakteristickým rysem dalšího směru, školy nazývané „empirická“, je výrazná pragmatická orientace, spojení s praxí a cíl nalézt závěry s praktickým významem. Různé proudy této školy jsou založeny na výzkumech, které provádějí celé týmy specialistů z různých odvětví — k sociologům se připojují technici, ekonomové, statistikové, psychologové. Společně se snaží vytvořit jednotnou, celistvou teorii řídicí činnosti. Do empirické školy zahrnuje Gvišiani také představitele průmyslové sociologie, ve které vidí především snahu o služebnost kapitalistickému systému prostřednictvím hledání konkrétních

prostředků ke zmírnění protikladů ve výrobě i prostřednictvím teorií o transformovaném kapitalismu. Vědecké řízení chápe většina teoretiků empirické školy jako praxi založenou na vědeckém základě, totiž na akumulovaných znalostech, formulovaných v souladu s obecnými jistotami a zákonitostmi. Vztah k ostatním disciplínám formuluje G. H. Symonds: „Věda o řízení potřebuje mnoho vědních oborů, včetně matematiky, ekonomiky, psychologie, sociologie, inženýrských znalostí. Zároveň s tím předpokládáme, že věda o řízení může existovat i odděleně, jako zvláštní věda... Je částí sociologie. Má blízko k ekonomii a politickým vědám, ale odlišuje se od nich. Věda o řízení není jen součet mnoha disciplín, ale nová, samostatná věda v rámci sociologie.“¹ Všichni představitelé se shodují v tom, že je management, umění řídit lidi, je specifickou oblastí skutečnosti i poznání. Komplexnost přístupu a samostatnost disciplíny je obecně přijímána všemi představiteli teorií managementu, kteří často sami v manažerských funkcích pracují a také propadají iluzím o jeho možné demokratizaci. Výzkumy prováděné stoupenci empirické školy a jejich závěry, týkající se klasifikace a analýzy funkcí řízení, organizace práce ředitele, optimálního spojení lidských a technických elementů řízení, jsou odrazem objektivních potřeb velkého strojního průmyslu a jsou poučné i pro organizaci výroby v socialistických podmínkách.

Další v pestré paletě amerických teorií řízení a organizace zahrnuje Gvišiani pod názvem „škola systémového přístupu“. Do jejího vzniku se promítá metodologická krize předcházejících koncepcí a vliv strukturálně funkcionální analýzy T. Parsonse, R. Mertona a teorie systémů L. Bertalanffyho. Zároveň je odrazem vývoje kapitalistického hospodářství, směřujícího k těsnému spojení se státem. Charakteristickým znakem je snaha nazírat sociální organizaci jako komplexní systém s řadou podsystémů, k nimž se pak vztahuje individuum, formální a neformální struktura, statusy a role. Centrálním pojmem je vazba, hlavními procesy jsou komunikace, rovnováha a rozhodování. Komunikace je pojímána jako metoda, jejímž prostřednictvím se vyvolává činnost v různých částech systému, a zároveň jako prostředek kontroly a koordinace. Rovnováha je vysvětlena jako mechanismus stabilizace organizace i adaptace k měnícím se podmínkám. Rozhodování je potom prostředkem regulace a strategického vedení. Hlavním integrujícím faktorem organizace je cíl, daný všem a specifický pro každou z nich. Silný vliv Parsonse je zřejmý i z pojetí sociální organizace jako instrumentální instituce, tj. sociálního systému organizovaného k dosažení cílů a složeného z činností, vzájemných vztahů a sociálního chování.

Hlavním představitelem školy a jedním z nejserióznějších teoretiků vůbec je C. Barnard. V dílech *The Functions of the Executive* a *Organization and Management* usiluje o vytvoření celistvé teorie pomocí komplexní metody založené na spojení filosofie, politických

¹ Symonds, G. H.: *The Institute of Management Sciences: Progress Report*. „Management Science“, 1957, č. 2, s. 121 — In: Gvišiani, s. 174.

věd, ekonomiky, sociologie, psychologie, logiky a fyziky. Všechny organizace (kromě státu a církve) charakterizuje Barnard jako dílčí systémy vědomě koordinovaných činností dvou nebo více částí. Velký význam pro fungování organizace přispívá motivaci chování lidí a rovnováze mezi „vkladem“ (tj. vloženou činností) a získaným uspokojením. Materiální motivaci považuje za působivou jen do doby, než člověk dosáhne existenčního minima. Potom je jeho aktivita stimulována spíše zajímavostí práce, pracovními podmínkami, možností participace a stykem s ostatními pracovníky. Barnardovy názory byly obohacem učení o efektivnosti organizace, problémů autority a plánování. Jeho hluboké pochopení složitosti organizačních procesů zaslouží ocenění i u marxistických teoretiků.

Problém rozhodování je stěžejním tématem u autora, který z Barnarda vychází a doplňuje ho o psychologické a teoreticko-gnozeologické aspekty zkoumaných procesů, u H. Simona. Organizace je pro něho systém, ve kterém lidé přijímají rozhodnutí, přičemž prvotním rozhodnutím je rozhodnutí participovat na činnosti organizace. Simon se dále zabývá procesem identifikace jednotlivce s organizací, mechanismy vlivu, ideálním schématem fungování organizace, ve které aktivity všech členů jsou motivovány snahou přispět k vyšší efektivnosti. Specifikum řízení lidí se snaží vystihnout pomocí motivů determinujících „podcíle“ a tyto dílčí cíle pak formulovat tak, aby byly nejen eufunkční vůči organizaci, ale také přijatelné pro jednotlivce. Podobně jako March konstatuje i Simon existenci disfunkčních konfliktů, jejich řešení (ostatně nemožné v rámci kapitalistického systému) však nenalézá.

V systémovém přístupu vidí američtí autoři tendenci k realistické syntéze, pojímající organizaci jako složitý komplex vzájemně závislých proměnných a člena organizace jako jednu z proměnných veličin v systému. Pozitivní přínos školy je v adekvátním odrazu změn charakteru výroby i práce, v užití nových metod řízení, v syntetickém, komplexním přístupu k analýze organizace. Významný je i rozbor mechanismu fungování organizačního systému a nových aspektů vztahu člověk-stroj v probíhající vědeckotechnické revoluci. Zásadním omylem všech představitelů, bez ohledu na jejich dílčí odlišnosti, je ztotožnění sociálních vztahů ve výrobě (tzn. ekonomické základny) s organizací výrobního procesu, podmíněnou technickými parametry, a ignorace vztahů vlastnických.

Šestá kapitola rozsáhlé knihy se vyrovnává s jedním z nejnovějších amerických směrů, s „novou školou“ teorie řízení. Její představitelé přinášejí osobitý vklad k systémové analýze, kterou aplikují na velké technické celky a vztah člověka a stroje. Ke zvláštnostem těchto koncepcí patří spojení s kybernetikou a používání týmové metody, která soustřeďuje všechny odborníky mající vztah k danému problému, zejména pokud ovládají exaktní metody a jsou tak oproštěni od jednostranného přístupu, vlastního dílčímu vědeckému disciplinám. S aplikací matematických metod na

řízení je těsně spjata velká oblast popisu, analýzy a modelování složitých mnohoetapových operací — systémy CPM (Critical Path Method), PERT (Program Evaluation and Review Technique) a jejich modifikace spojené se širokým využitím samočinných počítačů. Od začátku padesátých let dochází v USA k aktivnímu vyhledávání exaktnějšího vymezení specifika takových úkolů, které předpokládají použití matematických metod. V rámci teorií řízení se vyděluje další samostatná vědecká disciplína. Hlavní pozornost je v ní soustředěna na proces rozhodování, které je pokládáno za jádro řídicí činnosti, na formování principu výběru a vypracování kritérií kvality. Teorie se orientuje buď na matematické modelování procesů rozhodování v té podobě, v jaké jsou realizovány ve skutečných podmínkách, nebo na rozpracování algoritmů umožňujících získat optimální řešení (statistické rozhodování, teorie her). Oba směry využívají matematickou logiku a statistiku, lineární programování a podobně.

K téže škole lze připojit i ekonometrický přístup k analýze a programování řídicích procesů, preferující ekonomickou stránku činnosti systémů, tedy kvantifikaci a modelování ekonomických jevů. Všechny se ve velkém rozsahu uplatňují nejen u jednotlivých firem, ale i ve státních organizacích. Používají se pro sestavení rozpočtu národohospodářského optima a k pokusům regulovat národní hospodářství. Takové pokusy se ovšem v praxi dostávají do konfliktu s kapitalistickým systémem výroby. Podobně jsou využívány i expertizy odborníků z různých vědeckých oborů. Zájem o ekonomické i sociální prognózy vede k rozpracování dalších systémů, jako jsou PATTERN (Planning Assistance Through Technical Evaluated Relevance Number), FAME (Forecasts and Appraisals for Management Evaluation) a další. Každá z těchto tendencí se snaží rozřešit problémy spojené s plánováním. Dochází k odhalování a uplatňování nových technických prostředků, automatických strojů, v poslední době zejména systémového přístupu spojeného s kybernetikou a teorií automatického řízení, založenou na matematické teorii obecných systémů (Forrester, Bertalanffy). Teorie nové školy jsou plodné ve své snaze překonat úzký empirismus a přinášejí i pozitivní vklad metodologii v systémovém přístupu, který je možno chápat jako konkretizaci dialektického principu vzájemné závislosti jevů. Staví do středu zájmu vážné problémy řízení v širokém pojetí, vlastními kybernetice, a odpovídají tak objektivním potřebám vědeckotechnického rozvoje, který vede nejen k automatizaci výrobních procesů, ale řízení a organizace obecně.

Předposlední kapitola knihy je věnována perspektivám rozvoje řídicí činnosti, jak je vidí američtí teoretikové. Gvišiani komentuje četné diskuse, které vedou představitelé jednotlivých škol a směrů. Protiklady mezi nimi jsou odrazem antagonistického charakteru kapitalistického zřízení, ve kterém racionalizace znamená specifickou formu vykořisťování. Zároveň však přinášejí tyto koncepce řadu pozoruhodných objevů a postřehů z řízení vel-

kých výrobních celků. I někteří američtí autoři kriticky hodnotí obecný význam teorie řízení a její úroveň konstatováním, že věda o řízení je teprve ve stadiu formování (například H. Leavitt). Přesto doznala vysokého stupně institucionalizace, věnují se jí celé vědecké ústavy, přednáší se na univerzitách, stala se součástí teoretické výbavy manažerů.

V posledních letech vyzdvihují teoretikové zejména význam informací. Chápu je jako

- techniku rychlého zpracování velkého objemu poznatků
- aplikaci statistických a matematických metod v procesu rozhodování
- modelování a využití elektronkových počítačů.

Aplikace nové informační techniky způsobí podle předpovědi zásadní strukturální změny v řízení, takže vedoucí bude nucen přijímat i rozhodnutí dotýkající se negativně jeho osobních zájmů a kontrola rozhodování na nižších stupních bude centralizována.

Jeden z posledních pokusů o formulování obecných perspektiv řízení a organizace obsahuje stať J. M. Bergeyho a A. C. Slovera:²

budoucí řídící pracovník bude mít lepší znalosti ve společenských vědách;

specialisté na počítačací stroje se nestanou novou řídící elitou přesto, že část rutinních administrativních funkcí převezmou samočinné počítače;

v zásadních národohospodářských opatřeních bude hrát velkou úlohu stát;

university jako centra přípravy budou vybavovat řídící pracovníky komplexem obecných formalizovaných vědomostí;

vedoucí se budou muset orientovat na rozvíjení dlouhodobého potenciálu organizace v souvislosti se sociálním prostředím doby; vedoucí se v důsledku použití počítačů stanou objektivnější při přijímání rozhodnutí;

organizační struktury nebudou tak pyramidální;

jednou z hlavních povinností vedení se stane dlouhodobé plánování;

přestože zisk zůstane hlavní hnací silou, bude se silně uplatňovat také vliv sociálních problémů a jejich řešení.

Je třeba poznamenat, že některé z prognóz jsou běžně uplatňovány v socialistickém systému řízení. Prognózy většiny autorů odrážejí

skutečnost, že tzv. lidský problém v organizaci se stává nejostřejším protikladem v kapitalistickém způsobu řízení. Naděje na jeho vyřešení pomocí „demokratického managementu“ a různých forem participace zůstávají nesplněny.

Z kritiky abstraktnosti postulatů v koncepcích americké teorie řízení a organizace se dostávají někteří autoři až k extrémně nihilistickému pojetí teorie vůbec a ke zjednodušení problematiky na empirické dílčí vědní obory (G. S. Odiorne). Existencialismus v americké teorii organizace je symptomem nemožnosti vědeckého přístupu, pokud je založen na buržoazních společenských vztazích.

Závěrečná část knihy se týká ideologické funkce amerických teorií, které jsou ve většině případů apologetikou kapitalistického systému. Zásadní chybou jednotlivých koncepcí i teorie jako celku je nedostatek důsledně vědeckého přístupu, který umožňuje marxistické pojetí dějin. Formulace vědecké teorie může být úspěšná pouze při všestranném využití výsledků dílčích věd, které ze svých hledisek zrcadlí problematiku společenské organizace. Mnohostrannost a složitost objektu si vynucuje vedle komplexnosti přístupu také použití nejnovějších metod exaktních věd, které jsou neslučitelné se subjektivně omezeným přístupem k řešení společenských úkolů. Jedinou správnou cestou k vědeckému podložení problematiky řízení a organizace je aplikace marxisticko-leninského učení o zákonitostech společenského vývoje a vytvoření vědecké teorie představující komplexní vědění o objektivních procesech společnosti. Poznání a kritické využití všech pozitivního, co je obsaženo v amerických koncepcích organizace a řízení, kde se vedle antagonismu systému odrážejí ve značné míře objektivní potřeby vysoce rozvinuté výroby, je vážným úkolem marxistických vědců.

Hloubka informovanosti a rozsáhlost kritické analýzy soudobých amerických teorií organizace a řízení, jak je podána v recenzované knize, nemá v marxistické literatuře obdoby. Snad je možné s autorem polemizovat v jednotlivostech (hodnocení G. Friedmanna, pojetí průmyslové sociologie), celek však tvoří neobyčejně zasvěcenou studii, objektivně seznamující čtenáře se všemi významnými autory a jejich koncepcemi. Vydání díla v češtině by bylo jistě záslužné a nesporné by obohatilo literaturu tohoto oboru.

Jitka Havlová

² Podle Bergey, J. M.—Slover, R. C.: *Administration in 1980* s. Advanced Management Journal, 1969, č. 3 — In: Gvišiani, s. 320—321.