

Realizační činnosti vedoucích pracovníků v procesu řízení

LIDMILA NESTĚROVÁ

Institut řízení, Praha

JAN ŘEHÁK

Ústav pro filozofii a sociologii ČSAV, Praha

Realizační fáze procesu řízení organizačních celků (podniků, institucí, oborů, resortů) je jednou z rozhodujících. Nejen správné rozhodnutí o koncepci a konkrétním opatření, ale efektivní realizace, tj. uvedení do života, má základní význam pro život koncepcí, řídicích strategií a rozhodnutí na všech úrovních. Tento kritický článek života organizací, oborů, resortů i společnosti byl u nás dosud málo zkoumán.

Zájem teoretické fronty ve světovém měřítku se orientuje především na problematiku rozhodování, stavění cílů, řešení problémů a optimalizaci úkolů. (1) Většina prací z tohoto oboru má matematicko-modelový, resp. systémový charakter. Obecné práce mohou sloužit jako základ pro logicko-teoretický rozbor problému, obvykle však neodpovídají obsahové a lidské stránce realizací úkolů a nezkoumají konkrétní nároky na řídicí činnost vedoucích pracovníků při realizačním procesu. (2)

Realizaci rozhodnutí a opatření v rámci řídicí činnosti bylo v poslední době věnováno výzkumné úsilí v Institutu řízení. Teoretický rozbor problému, vycházející z obecnějších přístupů teorie řízení a systémové teorie, byl zpracován v pracích L. Nestěrové [1979; 1980]. V souvislosti s tím bylo provedeno terénní výzkumné šetření, koncipované jakožto průvodní ověřovací i doplňovací. (3)

(1) Orientace na rozhodovací fázi řízení je pochopitelná, neboť kvalita rozhodnutí ovlivňuje výrazně efektivnost řízení. Kvalita realizace má však rovněž důležitý vliv na celkovou efektivnost. U nás byla realizace dosud zkoumána v rámci teorie rozhodování v souvislosti s tzv. implementační analýzou, která umožňuje přizpůsobit ideální řešení reálné situaci [Habr-Vepřek 1972; Charvát-Odehnal 1972].

(2) V Institutu řízení byl vypracován přístup analyzující řídicí činnost vedoucího pracovníka podle konkrétního obsahu řídicí funkce a v konkrétních podmínkách [Khol 1978; 1979].

Tento přístup chápe (na rozdíl od formálně modelových pojetí) realizaci jako problém správného zaměření a pojetí řídicí funkce, způsobu myšlení i řídicího jednání vedoucího pracovníka a zejména jeho dovednosti spojovat vnitřní myslitelskou, projektantskou, rozhodovací, analytickou činnost s dovedností prosadit účinným komunikačním jednáním stanovené cíle a úkoly v kolektivu pracovníků i v okolí řízené jednotky.

(3) Výzkumné šetření základních realizačních činností vedoucích pracovníků bylo provedeno v Institutu řízení na základě obsahové analýzy 300 popisů úspěšných a neúspěšných realizačních akcí vedoucími pracovníky [viz Nestěrová 1980(a); 1980(b)].

Obsahová analýza byla doplněna terénním dotazníkovým šetřením, v němž vedoucí pracovníci měli tutéž realizační akci zhodnotit podle dotazníku [viz Nestěrová—Řehák 1979], který byl rovněž zpracován na počítači.

Obsahová analýza a dotazníky k realizaci byly podrobeny v Institutu řízení sémantické analýze [Kolman 1981].

Teoretická východiska výzkumu

Při výzkumu problémů efektivního zabezpečování realizace úkolů jako kritického článku efektivnosti současného řízení je nutno vycházet z toho, že realizace je významnou součástí řízení, a to jeho druhou fází, jež navazuje na první fázi — rozhodování. Realizační fázi řízení je možno chápat v nejširším smyslu jako soubor vnitřních myšlenkových procesů i vnějšího cílově zaměřeného jednání, řídicích činností a součinností vedoucího pracovníka s účastníky realizačního procesu. Zajišťuje prosazení vytčeného úkolu a řídicího záměru i jeho uvedení v život organizace.

Realizace úkolu vyžaduje od vedoucího pracovníka vždy v určité míře prosazování změn v činnosti řízených subjektů, jichž lze dosáhnout řídicím sociálním působením na jejich vnitřní i vnější aktivitu. Znamená tedy jak zásah do psychiky (myšlení, percepce, kognice, motivace, rozhodování), tak i do jednání a konání řízeného subjektu. Vyžaduje proto promyšlené jednání vedoucího pracovníka, jemuž má předcházet tvorba strategie a taktiky k dosažení cílů a kvalitnímu splnění úkolu. Efektivní realizace úkolu však vyžaduje rovněž dovednost účinně, v souladu s vytčenými cíli jednat s lidmi a získávat je pro splnění úkolu tak, aby byli o jejich nutnosti vnitřně přesvědčeni a toto přesvědčení se promítalo i do jejich pracovního výkonu; znamená tedy efektivní práci kolektivu a jeho řízení.

Každá realizace však představuje i zásah do vnitřního života organizace a podle povahy úkolu mnohdy i mimo organizaci do jejího širšího okolí. Často má důsledky celospolečenské, a to v různých formách (realizace velkých investic, nových výrobků, dovoz a vývoz, nové časopisy, nové programy v televizi a rozhlasu atp.). Vzhledem k těmto důsledkům je nutno zajistit její efektivitu v nejširším slova smyslu, tj. rychlost, přesnost dodržení rozhodnutí a záměru, ale na druhé straně i operativní změnu rozhodnutí podle potřeby a zkušenosti. Do realizace se promítají aspekty psychologické, sociálně psychologické i sociologické, přičemž sociologický aspekt možno vidět jednak v zasazení realizační akce v rámci organizace a jednak v širších organizačních i sociálních souvislostech. Chceme-li zkoumat realizační fázi řídicího procesu komplexně a jako samostatný sociální jev, jsou tyto tři aspekty od sebe jen těžko oddělitelné. Jsou také neopominutelné, pokud chceme řešit praktické úlohy, jako je výchova i přiřazování vhodných osob k určitým realizačním úkolům.

Základním teoretickým východiskem ke zkoumání realizace je členění řídicího procesu na dvě základní fáze řízení: (4)

1. fázi rozhodování (primárního),
2. fázi realizace rozhodnutí.

Druhou fází řízení, tzv. fází realizace, chápeme rovněž jako proces, (5) který lze dále rozložit v podstatě na:

(4) Názory různých autorů na dělení řídicího procesu se liší. Např. časté je dělení na fázi přípravnou, výkonnou a kontrolní aj.

(5) Jsme si vědomi problematičnosti používaného termínu realizační činnost či proces, který má několik významů v běžné praxi a označuje:

- a) vlastní výkonovou činnost pracovníků, jako je např. činnost odborníků ze štábních útvarů či dělníků ve výrobě, ale též vlastní neřídicí činnost vedoucího pracovníka;
- b) řízení realizace ovlivňováním, usměrňováním, kooperací a koordinací výkonových, tj. neřídicích pracovníků, resp. přímých realizátorů, popřípadě nižších vedoucích pracovníků. Jde o řízení realizačního procesu ve vlastním smyslu; řízení realizace probíhá jednak jako přímé působení na vlastní realizátory, jednak jako zabezpečování úkolu vytvářením vhodných podmínek k jeho splnění; je nutno odlišovat realizační fáze postupu řídicího pracovníka a řídicího orgánu.

- a) *realizační analýzu* (převážně vnitřní myšlenkový proces),
- b) *realizační jednání* (převážně vnější projev).

Při *realizační analýze* jde v podstatě o sekundární či realizační rozhodování, které — na rozdíl od primárního rozhodování (v 1. fázi řízení) o tom, co je třeba dělat, *směřuje k řešení otázky, jak se dostat k cíli, jak zajistit rozhodnutí v praxi* atd. Jde vlastně o *analýzu nástrojů a prostředků*, které je nutno získat a použít k dosažení cíle. Vedoucí pracovník se v této fázi realizace připravuje na budoucí realizační jednání. Realizační analýzu lze proto chápat jako přípravnou myšlenkovou fázi k zabezpečení úkolu, resp. jako soubor vnitřních analytických, převážně rozhodovacích aktivit vedoucího pracovníka, jež v podstatě zahrnují činnosti poznávací, informační, prognózovací, rozhodovací, plánovací a projekční, včetně tvorby strategie a taktiky k dosažení cíle. Uvedené analytické (především rozhodovací) činnosti v této fázi realizace jsou v hlavních rysech analogické činnostem charakteristickým pro rozhodovací procesy známé z teorie řízení. Na rozdíl od tzv. primárního rozhodování (v 1. fázi řízení) spočívá těžiště tzv. sekundárního rozhodování v hledání způsobů a nástrojů zajišťujících dosažení přijatého rozhodnutí v praxi. Sekundární rozhodování neztrácí pochopitelně základní znaky rozhodovacího procesu, typické pro rozhodování primární. Jde vždy o subjekt-objektový vztah, v němž se někdy může se subjektem zacházet jako s objektem, odráží se v něm i míra uvědomělosti či reflexnosti rozhodovatele, míra iracionality, postupná transformace cílů, úkolů a algoritmu realizace a další znaky rozhodování [Nestěrová 1980].

Nejde přitom jen o rozhodování subjektu řízení jako individua, ale podle řídicí úrovně i o určitou míru kolektivnosti rozhodování. Má-li být spolehlivě poznána objektivní realita, včetně rizik a překážek, které se budou realizaci úkolu stavět do cesty, a navržena účinná opatření, je třeba — zvláště u složitých rozhodnutí — využít pokud možno všechny uvedené analytické realizační činnosti.[6] Výsledkem by měl být strategický a projekční plán postupu k realizaci vytčeného cíle, zahrnující například i harmonogram činností, způsob odstranění překážek a bariér i metody řídicího a sociálního působení na realizátor a okolí.

V *průběhu realizačního jednání* (vnější jednání, prosazování rozhodnutí do praxe) vedoucí pracovník především pojednává, organizuje, komunikuje, přesvědčuje a zajišťuje podmínky ke splnění úkolu.

V této fázi se projevují dva hlavní momenty realizačního jednání vedoucího pracovníka:

- a) *přímé realizační jednání* (specifické ovlivňování a působení na pracovníky),
- b) *nepřímé realizační jednání* směřující k vytváření vhodných podmínek a situací ke změně, a tím ke kvalitnímu splnění úkolu.

Základem přímého realizačního působení je sociální komunikace sui generis a vlastní výkonová činnost vedoucího pracovníka. Je typická překonávací

(6) V dosavadních výzkumech se ukázalo, že k efektivní přípravě realizace rozhodnutí je nutná celá řada analýz — např. analýza prostředků a nástrojů řídicího působení, analýza bariér realizace, analýza podmínek a situací, zejména však analýza sociálního a řídicího systému, obsahující analýzu zájmů, postojů a zvláště motivace účastníků realizace, a to i u nadřízených orgánů, pomocných organizací a spolupracovníků mimo organizaci (např. expertů, subdodavatelů apod.). Jak ukázaly experimenty v oblasti kauzální analýzy v řízení, je kolektiv lépe než jedinec schopen za určitých podmínek objektivněji analyzovat příčiny i účinky řídicích zásahů v etapě realizace [Nestěrová 1979; Khol 1978; 1979].

ním překážek, odporu lidí i prostředí, prosazováním argumentů, stanovisek, názorů proti názorům rozporným a nežádoucím z hlediska cílů vedení. Prosazování změn probíhá nejen v oblasti vědomí, ale především v pracovním jednání. Vedoucí proto musí umět nejen komunikovat, ale používá všech nástrojů řízení, jako například prikazování, zadávání a rozdělování úkolů, organizování práce i lidí, vytváření vhodných norem a směrnic pro práci a mnoho dalších řídicích dovedností. Při realizaci úkolů složitějšího charakteru a větší změny nejde jen o běžnou komunikaci ve smyslu vedení lidí či výměny informací o pojetí úkolu mezi řídicími a řízenými subjekty, ale o specifické komunikační aktivity a interakční činnosti a součinnosti. Jejich hlavním účelem je, aby se pracovníci vnitřně ztotožnili s názory a vztahem vedoucího pracovníka k úkolu, nástrojům a prostředkům jeho uskutečnění a aby se tato změna vědomí promítla i do jejich výkonu. Proto je nutné při realizaci uplatňovat různé druhy vedení lidí i komunikačního působení na pracovníky. (7)

Význam přímého komunikačního jednání vedoucího pracovníka nelze v celkovém souboru realizačních aktivit přeceňovat. Výsledek realizačního procesu významně ovlivňují také objektivní a materiální stránky realizace, které lze označit jako zabezpečování podmínek.

Obě fáze řízení i obě subfáze realizace jsou jen relativně samostatné, v řídicí praxi se myšlenkové (vnitřní) i jednací (vnější) fáze překrývají. Výsledná efektivnost řízení závisí na kvalitě všech fází i subfází řízení a realizace; nelze je od sebe odtrhovat ani jednotlivě přeceňovat, neboť spolu dialekticky souvisí.

Metody výzkumu

Základní jednotkou výzkumu byla realizační činnost, o níž vypovídali její realizátoři.

Metodika popisu případu

Případy byly popsány dvojím způsobem:

1. Realizátor písemně popsal podle připraveného scénáře určitou zvolenou realizaci; popis byl detailní ale volný, scénář obsahoval relativně obecné pokyny, které respondenta neomezovaly, ale jen usměrňovaly;
2. Realizátor odpovídal na dotazník, v němž byly položkově zkoumány tyto proměnné:

- a) základní údaje o respondentovi a instituci,
- b) popis realizace úkolu (sémantické úsečky)
 - popis realizační práce (21 položek)
 - kolektiv v průběhu realizace (10 položek)
 - nadřízený v průběhu realizace (8 položek)
 - přínos akce respondentovi (8 položek)
 - spokojenost s uvedenými čtyřmi aspekty a celková spokojenost s realizací (5 otázek),

(7) Jako dosud málo prozkoumané, ale důležité realizační komunikační aktivity se ve výzkumu ukázaly mimo jiné i dovednosti vedoucího jednat s lidmi, především přesvědčovat, získávat je pro úkoly, projednávat úkoly s podřízenými, vyjednávat podmínky realizace s nadřízenými i spolupracujícími orgány. Jde zčásti o rysy analogické tzv. „bargaining — negotiation“, které rozpracovává zejména anglosaská literatura, k jejímž závěrům je ovšem nutno přistupovat kriticky [Nestěrová 1981; Štech 1981; Ebert—Mitchel 1975; Rubin—Brown 1975; Bonoma 1976 aj.].

Tabulka 1. Realizační činnosti — pořadí podle četnosti výskytu

Pořadí		Absolutní četnost činností*)	Procento z počtu činností	Procento z počtu popisů
1.	Vyjednávání (nahoru)	247	16	88
2.	Plánování realizace	175	13	62
3.	Prosazování	124	8	44
4.	Zabezpečování	103	7	37
5.	Organizování	96	6	34
6.	Získávání informací (sběr informací a analýza)	95	6	34
7.	Osobní účast (vlastní práce na úkolu)	85	6	30
8.	Projednávání s podřízenými	79	5	28
9.	Kontrolování	76	5	27
10.	Přikazování	72	5	26
11.	Koordinování, kooperování	66	4	23
12.	Rozhodování	63	4	22
13.	Motivování	47	3	17
14.	Hodnocení	45	3	16
15.	Korigování	45	3	16
16.	Kádrové personální činnost	44	3	16
17.	Pomáhání (odborná pomoc spolupracovníkům)	42	3	15
		1 504	100 %	100 % = 281

*) Absolutní četnost označuje, v kolika popisech se činnost vyskytla

c) důležitost jednotlivých aspektů (hodnotící škála)

— aspekty dané realizační akce (37 položek)

— aspekty pro práci vůbec (22 položek),

d) odhad vlastních předpokladů pro danou konkrétní realizační akci (23 položek),

e) spokojenost s daným úkolem (21 položek),

f) celková spokojenost v práci (19 položek).

Metodika zpracování dat

Volné popisy byly podrobeny obsahové analýze, založené na podchycení popsaných činností v dané realizaci a zároveň na podrobném studiu a systematickém utřídění výpovědí. Kvantifikované údaje byly zpracovány statisticky. Údaje z dotazníků byly také statisticky analyzovány.

Metodologické cíle zpracování dat:

a) redukce položek v měření proměnných,

b) obsahová validita jednotlivých výpovědí,

c) určení použitelnosti navržené operacionalizace,

d) určení proměnných a jejich operacionalizace pro další etapy.

Analytické cíle zpracování dat:

a) podchycení variability realizačních situací a realizátorů,

b) konstrukce typologií realizačních situací a realizátorů.

Výzkumný soubor

Výzkumný soubor obsahoval 311 popsaných případů úspěšných i neúspěšných realizací plánovaných úkolů (z toho volný popis podle scénáře tvoří 281 případů).

Tabulka 2. Podíl činnosti v dílčích etapách realizačního procesu
(N = 1504 činností; 281 popisů)

I. fáze: Realizační analýza (22 %)	
1. Rozhodovací a plánovací činnost (22 %)	
Plánování realizace (12 %)	
Sběr informací a analýzy (6 %)	
Rozhodování (4 %)	

II. fáze: Realizační jednání (78 %)	
2. Komunikační a prosazovací jednání (46 %)	
A. Přímé působení na sociální systém uvnitř a v okolí (36 %)	
Vyjednávání (nahoru) (16 %)	
Prosazování (8 %)	
Projednávání s podřízenými (5 %)	
Koordinace (4 %)	
Motivování (3 %)	
B. Nepřímé působení — vytváření podmínek (10 %)	
Zabezpečení materiálních podmínek (7 %)	
Kádrově personální činnost (3 %)	
3. Přímá organizační a řídicí činnost vedoucího (25 %)	
Organizování (6 %)	
Přikazování (5 %)	
Kontrola (5 %)	
Hodnocení (3 %)	
Odborná pomoc (3 %)	
Korigování (3 %)	
4. Práce vedoucího na úkolu (6 %)	
(výkonová činnost v realizaci)	

Popis provedli vedoucí pracovníci podnikové i nadpodnikové sféry. Způsob výběru lze považovat za náhodný vzhledem k tomu, že šlo o školení vedoucích pracovníků, z nichž bylo vybíráno. Analýza i meritorní závěry se nelišily při zpracování dvou částí výzkumu (104 realizátorů v první části a 207 realizátorů v druhé části). Stabilní výsledky ukazují na možnost zobecnění (nelze však bezpečně určit populaci, z níž bylo vybíráno). Výběr zajišťuje vysokou heterogenitu jak institucí, tak i hierarchii v řízení (institucionální i vnitroinstitucionální) a nejrozličnějších druhů realizačních procesů. Soubor však pouze zachycuje existenci jejich vztahů, neklade si nárok na zobecnitelnost pro současnou konkrétní situaci v ČSSR.

Charakteristika realizačních činností a realizátorů

Obsahová analýza 281 zpracovatelných popisů realizace odhalila původ činností, jimiž se jednotliví realizátoři zabývali v souvislosti s popisovanou akcí (viz tab. 1).

Tabulka 1 ukazuje 17 hlavních realizačních činností, které popsali vedoucí pracovníci.⁽⁸⁾ Z pořadí jejich četnosti vyplývá, že nejčastější jsou *komunikační činnosti specifického charakteru* s cílem prosadit vlastní záměr vedoucího, ovlivnit názory, postoje i vnější jednání účastníků realizace, usměrnit, přesvědčit a získat je pro úkol.

(8) Byly vytipovány tak, že z popisů byla vybrána slovesa (celkem 1504 sloves) a byla dále kategorizována do 17 typů nejfrekventovanějších činností. Ty byly kvantifikovány a testovány statistickými testy a ověřeny faktorovou analýzou a rovněž sématickou analýzou.

Tabulka 3. Faktorová analýza činností v popisech realizací (N = 281)
(Rotace metodou VARIMAX)

Činnosti	Faktory					
	1	2	3	4	5	6
1. plánování realizace	29	28	12	17	32	-25
2. vyjednávání	06	-10	06	-79	-08	08
3. projednávání	-05	-00	-67	-01	-08	11
4. prosazování	08	-79	-01	02	-04	03
5. organizování	03	-29	14	12	27	55
6. koordinování	73	-09	01	-22	-09	03
7. kontrola	77	-02	-11	15	13	-02
8. motivování	-00	-18	-15	59	-22	15
9. odborná pomoc	-08	-01	08	05	-64	-09
10. rozhodování	-00	11	-06	-04	-02	80
11. sběr informací	04	28	-02	-19	52	16
12. hodnocení	03	-02	-00	07	-11	-06
13. korigování	37	29	-02	-13	-51	14
14. kádrová a personální činnost	02	-05	20	-02	-06	-08
15. příkazování	14	-02	-72	03	12	-07
16. vlastní práce na úkolu	03	-33	18	-15	-05	-02
17. zabezpečování	09	38	32	30	-20	20

Mezi důležité realizační činnosti patří *zabezpečování podmínek*, jež představuje 4. pořadí v tabulce 1. Implicitně obsahuje i projednávání a vyjednávání, a to nejen směrem nahoru, ale i horizontálně do stran. Ukazuje se však, že v řídicí praxi jsou úkoly často zadávány bez dostatečného předběžného zajištění (je ponecháno na přímém realizátorovi).

Ze souboru nejfrekventovanějších realizačních činností v praxi vedoucích je patrná jasná převaha jednacích činností nad činnostmi rozhodovacími a plánovacími [viz tab. 2]. [9]

Šest faktorů ze 17 položek naznačuje, že jednotlivé činnosti, tak jak se objevily v popise, jsou relativně nezávislé. Osobnost realizátora se v konkrétní akci projevuje šesti různými vlastnostmi (šesti dimenzemi typologie), závislými zřejmě na osobě i na typu akce. Tyto dimenze samy určují typy, resp. *styly realizace*, které však mají hypotetický charakter.

Popisy realizačních činností charakterizují i samotné realizátory, resp. realizace [připomeňme, že každý realizátor popisoval jednu svoji realizaci]. Tabulka 3 ukazuje, v jakých nezávislých dimenzích realizačních stylů a charakteristik jednání se získané činnosti diferencují. Dostáváme tak určité charakteristiky realizátora (typy) a zároveň základní charakteristiky realizačních stylů.

Komponenty realizačních stylů (odvozené z tab. 3) [10]

I. Kontrolor, koordinátor

Ovlivňuje převážně vnější jednání podřízených tak, aby bylo dosaženo plánovaných cílů. Působí především organizátorsky, sleduje, aby byl dodržen směr činnosti a pracovníci se od něho neodchylovali. Jde spíše o regulaci (udržení systému v limitu) než o skutečné řízení v širším smyslu, implikujícím vedení lidí.

(9) Obdobné změny ve struktuře obsahu řídicí činnosti zjistil Khol [1979]; v letech 1969–1979 stoupl v řízení podíl činností, jejichž obsahem je působení na spolupracovníky.

(10) Interpretace faktorů byla dále kontrolována jinými statistickými metodami (kanonické korelace s jinými proměnnými).

— Orientace na vlastní realizační fázi

II. Prosazovatel versus zabezpečovatel

Jde o polární typy, které se liší důrazem na vlastní realizaci oproti její přípravě před vytvořením podmínek, plánováním, sběrem informací apod.

— Diferenciace dvou fází realizace

III. Organizátor (typ s tradičním pojetím řízení)

Aplikuje vcelku vyrovnaně jak příkazování, tak projednávání s podřízenými. Orientuje se na spolupracovníky dovnitř organizace, ale snaží se zabezpečit podmínky zvnějšku.

— Orientace na organizátorskou činnost vlastní realizační fáze

IV. Vyjednávač versus motivátor

Dva polární typy, které se liší důrazem na vnější řízení, zajišťování na vyšším stupni řízení (oproti důrazu na vnitřní řídicí procesy a práci s týmem realizátorů).

Vyjednávač považuje za nutné získávat na svou stranu jak přímé, tak nepřímé účastníky realizace. Orientuje se v řízení k nadřízeným; nepoužívá však motivaci jako nástroj získání podřízených. U druhého pólu je tomu naopak.

— Orientace na komunikaci vnější a vnitřní

V. Expert versus analytik

Dva polární typy, které se liší důrazem na vlastní znalosti (oproti získaným informacím).

— Diferenciace k informačním podkladům pro rozhodování

VI. Rozhodovatel

Jeho percepce řízení je výrazem preference řídicích činností, charakterizovaných aktivitami: rozhodování a organizace práce.

— Orientace na předrealizační rozhodování (přípravnou fázi řízení) i na vlastní realizační fázi

Tyto komponenty je možno vzít za základ dalších úvah a výzkumů realizačních činností. Můžeme vyslovit hypotézu: V konkrétní realizaci většinou dominuje u vedoucího pracovníka jeden z komponentů, který je mu vlastní (dominantní individuální komponent řídicího stylu); ostatní se přidávají podle dispozic osobností a konkrétních potřeb realizační akce.

Pracovníci, u nichž jsou jednotlivé komponenty vyrovnané a projevují se podle potřeby objektivní situace, jsou pravděpodobně méně zastoupeni.

Výše uvedený rozbor je stimulující i pro řešení problému rozložení úkolu realizátora, kontextu a typu úkolu vzhledem ke způsobu realizace, nalezení jejich vztahu a interakčního působení, popřípadě hledání optimálních pravidel pro přiřazení řešitele k typu úlohy.

Typologie realizačních akcí

Realizační akce jakožto celek byla popsána pomocí sémantických přímek (celkem 47 aspektů). Tyto aspekty vytvářejí několik základních diferenciálních kritérií, jimiž se realizační akce liší. Lze je rozdělit do tří skupin: (11)

(11) Diferenciační osy byly zjištěny faktorovou analýzou položek (sémantických úseček) po rotaci metodami VARIMAX a korelacemi těchto faktorů s dalšími položkami, které byly k dispozici.

1. Rysy realizačních akcí vzhledem k obsahu práce

- a) kolektivní versus individuální akce,
- b) akce vyžadující resp. nevyžadující vysokou kvalifikaci (odborná náročnost),
- c) stupeň náročnosti na práci, [řízení], odpovědnost, organizaci, [12]
- d) stupeň náročnosti na hledání nových cest, metod, přístupů.

2. Realizační okolnosti a podmínky

- a) dobrý versus špatný kolektiv,
- b) stabilita kolektivu,
- c) soustředěnost na úkol (jeden vs více úkolů),
- d) přerušovaná vs plynulá akce,
- e) způsob zadání a stupeň zájmu nadřízeného orgánu (resp. vedoucího).

Tyto dimenze fungují zároveň jakožto faktory podmiňující úspěšnost akce i spokojenost realizátora. [13]

3. Hodnocení akce

Hledisko efektivity je vztaženo k akci samé: je tu míněno využití možností, splnění termínů, vytížení lidí, kvalita splnění úkolu a přijetí zadavatelem. Tyto dimenze pak skládají typy realizačních akcí.

Na realizační akce lze pohlížet z mnoha různých stránek. Překročíme-li kompetence závěrů z výzkumu, lze formulovat další hlediska určení realizace, a *to vzhledem k úkolu* (rozhodnutí), jehož se týká [14] a jeho zasazení do organizačního i společenského kontextu. Takovými hledisky mohou být:

a) Obecnost

- přímo realizovatelný úkol (oproti realizaci dvoustupňové, tj. 1. specifikace, 2. vlastní realizace)

b) Aktuálnost

- úkol je bezprostřední nebo perspektivní (dlouhodobý, rozhodnutí neurčité, výhledové)

c) Dosah

- realizace rozhodnutí mající dopad na samotnou organizaci (resp. kolektiv), nebo vně — na obor, resort, společnost, životní prostředí (podle příjemce finálního výsledku)

d) Jednoznačnost

- realizace je jednoznačně připravena, naplánována a rozpracována předem
- realizace je upřesňována po etapách
- realizace postupuje v etapách a každá další etapa se realizuje v závislosti na výsledcích předchozích etap
- realizace je operativně řízena podle podmínek a potřeb

[12] V této skupině se (empiricky) neprojevila dimenze kreativity, jejíž diferenciální roli však lze objektivně předpokládat. To může být způsobeno tím, že respondent si volil akci pro popis sám a určená kritéria nemohla podchytit heterogenitu akcí. Tak byly vybírány především akce, které měly kreativní náboj a vyžadovaly nové přístupy, studium, hledání nových cest a které měly koncepční (nerutinní) charakter. Z tohoto hlediska jde podle našeho názoru o nereprezentativní výsledek.

[13] Nepředstavují však úplný seznam příčin nespokojenosti. Analýza faktorů spokojenosti a úspěšnosti realizační akce byla provedena zvlášť — není však předmětem tohoto článku.

[14] Jednotková kritéria jsou pouze ilustrována různými aspekty; škála možností je ve většině případů bohatší.

e) *Rutinnost*

- úkol je rutinní, jde o běžné realizační akce
- úkol odpovídá pravidelné, ale málo časté situaci
- úkol je nový, ale způsob realizace lze převzít
- úkol je pro realizátory nový, neočekávaný, originální, překvapující

f) *Kompetence, kontrola, samostatnost*

- řešení je v kompetenci realizátora
- kontrola zadavatelem
- kontrola širších souvislostí
- celospolečenská kontrola
- řešení je partnerskou záležitostí

g) *Potřeba, důležitost, naléhavost*

- rozhodnutí je reakcí na havarijní stav
- reakcí na věc, která je centrem pozornosti
- reakcí na zvýšenou potřebu
- rozhodnutí není vyvoláno bezprostředním tlakem

h) *Účinky*

- kladné účinky, záporné účinky, negativní průvodní jevy, dlouhodobé nepříznivé účinky
- krátkodobé versus dlouhodobé účinky

i) *Závaznosti*

- úkol je preferenční, realizace závazná, nebo může jít o úkol, jehož realizace není preferována, přednost dostávají jiné úkoly

j) *Typ činnosti*

- řídicí (opatření v organizační sféře, kontrola specifikace, dokumentace, specifikace plánu, plánování, převod na jinou úroveň ap.)
- produktivní (výroba, výzkum, činnosti končící konkrétním výsledkem)
- služby (obchod, údržba, administrace, zdravotní a sociální služba, statistická služba)
- správní a regulativní (zákonodárství, cenová rozhodnutí, kontrolní činnost, dopravní předpisy, sociální opatření)

k) *Cesta k výsledku*

- jednoduchá sekvenční (postupná práce na tomtéž — změna kvality v čase)
- jednoduchá paralelní (postupně vývoj kvalit souběžně a jejich sloučení na konci)
- komplexní: kombinovaná sekvenční a paralelní (sít na sobě závislých činností, z nichž řada probíhá souběžně)
- komplexní s vedlejšími zhodnotitelnými výsledky

l) *Předmět*

- osoby, skupiny, organizace, materiál, výroba, zákazník, příroda, ovzduší, omezené zdroje

Každé z těchto hledisek je de facto nepominutelné a má vliv na průběh, vytváří potřeby specifických řídicích přístupů a realizačních stylů. Kritéria mohou ve výzkumu sloužit jako komparativní hlediska či jako stratifikační hlediska pro výběrová šetření, především však jako definiční hlediska určující ty realizace, které považujeme za důležité a pro výzkum za podstatné (určujeme pomocí nich základní soubor realizací, který je zkoumán). {Neomezená heterogennost realizačních akcí nutně vede k tomu, že pro postižení empirických vztahů a souvislostí je nutné výzkumné soubory homogenizovat tím, že některá hlediska udržujeme konstantní.}

Tabulka 4. Typologie řídicího pracovníka z hlediska hodnotové orientace

	Orientace na seberealizaci v práci			
	ne		ano	
	ne	pasivní typ	typ orientovaný na práci	
Orientace na vlastní osobu	ne			
	ano	typ orientovaný na sebe	vyvážený aktivní typ	

Komplexní typologie (vždy tvořená vzhledem k nějakému kritériu) může být vytvářena kombinacemi jednotlivých hledisek. Pro vlastní výzkum je relevantní typologie vycházející z obsahu práce, v níž se kombinují čtyři výše uvedená hlediska. Úvahy o typech zde však mají abstraktní charakter. I když vycházíme ze zobecnění empirických faktů, pro výzkumné účely je nutno provést operacionalizaci jejich určení. Každá dimenze odpovídá celé škále možností, která se ovšem mění podle určení úkolu a jeho kontextu.

Hodnotová typologie řídicích pracovníků

Při dalším zkoumání realizačních činností a realizátorů je nutné určit jejich vztah k práci vůbec a k danému úkolu zvláště. Po potřeby sociologie řízení jsme vyvinuli typologii (překračující rámec výzkumu realizačních procesů), odvozenou z empirických dat (15) velmi výrazně určenou dvěma momenty: a) orientací na sebe, b) orientací na seberealizaci v práci (viz tab. 4).

Jiný pohled na tytéž typy skládá dimenze aktivity a preference pracovních nebo osobních cílů. Optimálním typem je zřejmě aktivní pracovník, u něhož je vyvážená orientace na práci a osobní aspirace. Podle našich hypotéz má typ hodnotové orientace realizátora vysoký vliv na odpovědný přístup a iniciativu a tím i na kvalitu realizační akce, kterou řídí. To se projeví obzvláště u odpovědných a závažných úkolů spojených se značnými riziky, se skrytými potenciálními negativními důsledky úkolů a jejich inovací.

Lze předpokládat, že tyto typy mají svůj základ v osobnostních rysech, které se vytvářejí již v dětství, v období dospívání a přípravy na profesní dráhu. Odvozená typologie je — v této obecné rovině dichotomických řezů obou dimenzí — sama hypotetická, neboť obě dimenze jsou proměnné s mnoha přechodovými typy. Přesto má značný praktický význam: pro kádrovou práci, pro politicko-osvětovou práci, pro sestavování realizačních (a obecněji pracovních) kolektivů.

Typologie inspiruje další výzkumné kroky:

- určení její závislosti, resp. nezávislosti na dané skupině osob
- operacionalizaci dimenzí pro různé skupiny osob
- určení, zda zobecněným závěrům odpovídají výrazné typy v empirické realitě, či zda jde jen o krajní případy a bude nutno zjemnit specifikaci

(15) Byla odvozena metodou faktorové analýzy pro hlediska důležitosti, spokojenosti, vztahu k práci a kanonických korelací mezi těmito bloky proměnných, metodou vícerozměrného škálování (MINISSA, LINDA) a seskupovacími algoritmy. Jednotlivé tabulky ilustrující empirickou podporu pro dále uvedené závěry neuvádíme, neboť interpretace dat vychází z několika metod, vzájemně kontrolujících skutečný význam dat (konstrukční a obsahová validita) a korigujících se navzájem. Získané poznatky potvrzují obdobné výsledky z jiných studií, z nichž lze odvodit podobné typologie pro jiné výzkumné populace [např. Charvát-Řehák-Tuček 1977], a potvrzují i námi vyjádřené výzkumné hypotézy. Faktorový základ odvozené typologie je v našich empirických datech velice výrazný.

– nalezení konkrétních (a jednoduchých) diagnostických postupů pro určení jednotlivých typů

Celý výzkum má teoreticko-empirický charakter. Cílem jeho první fáze, jejíž některé výsledky jsme tu popsali, bylo položit metodologické i konceptuální základy a formulovat specifické i obecné hypotézy. Materiál přinesl řadu konkrétních metodologicky cenných poznatků (umožnil i zlepšení měřících nástrojů a rozhodnutí o některých metodologických hypotézách).

Je třeba dále propracovat hypotézy o vztahu jednotlivých struktur a ovlivnitelnosti jednak struktur samotných, jednak jejich vlivu na finální efekt realizace. Zároveň je nutné vytvářet podmínky pro využití získaných poznatků v práci s lidmi.

V této studii jsme uvedli jen základní výsledky a hypotézy, řada dalších (týkajících se konkrétního stavu, postoje vedoucích pracovníků, dalších dimenzí pohledu na realizační akci, vzájemného hierarchického postavení dimenzí atd.) je obsažena v některých citovaných pracích. Celkové zobecnění výsledků bude předmětem dalších etap práce.

Literatura

- Afanasjev, G. V.: *Vědecké řízení společnosti*. Praha, SPN 1975.
- Bonoma, T. W.: *Conflict, Cooperation and Trust in Three Power Systems*. Behavioral Sciences 1976, No. 21.
- Ebert, T. J. – Mitchel, T. R.: *Organizational Decision Processes (Concepts and Analysis)*. New York, Crane, Russak 1975.
- Gvišiani, D. M.: *Organizace a řízení. Sociologická analýza buržoazních teorií*. Praha, Institut řízení 1973.
- Habr. J. – Vepřek, J.: *Systémová analýza a syntéza*. Praha, SNTL 1972.
- Charvát, F. – Odehnal, Z.: *Některé obecné problémy realizace modelového řešení*. In: *Operační výzkum a studium lidského faktoru*. České Budějovice, Dům techniky ČVTS 1972.
- Charvát, F. – Řehák, J. – Tuček, M.: *Dělník v procesu měnící se techniky a technologie*. Sociologický časopis 1977, č. 6.
- Khol, J.: *Implementační řídicí činnosti*. Praha, Institut řízení 1981.
- Khol, J.: *Objasňování v řídicí praxi*. Praha, Institut řízení 1979.
- Khol, J.: *Řídicí činnost*. Praha, Státní pedagogické nakladatelství 1978.
- Nestěrová, L. a kol.: *Podmínky efektivnosti realizační činnosti vedoucích pracovníků*. Výzkumná zpráva. Praha, Institut řízení 1979.
- Nestěrová, L.: *Realizační analýza v řízení*. Praha, Institut řízení 1980(a).
- Nestěrová, L.: *Realizační fáze řízení*. Praha, Institut řízení 1980(b).
- Nestěrová, L.: *Společenské aspekty řídicího rozhodování*. Praha, Institut řízení 1980.
- Nestěrová, L. a kol.: *Podmínky efektivnosti realizačního jednání vedoucích pracovníků*. Výzkumná zpráva. Praha, Institut řízení 1981.
- Nestěrová, L.: *Základy teorie realizace v řízení*. Praha, Institut řízení 1982.
- Nestěrová, L. – Řehák, J.: *Realizační akce z pohledu vedoucího pracovníka*. Výzkumná zpráva. Praha, Institut řízení 1979.
- Rubin, J. Z. – Brown, B. R.: *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*. New York, Academia Press 1975.
- Štech, S.: *Psychologické mechanismy projednávání jako implementačních řídicích činností*. In: L. Nestěrová a kol.: *Podmínky efektivnosti realizačního jednání vedoucích pracovníků*. Výzkumná zpráva. Praha, Institut řízení 1981.