

2. Stoupenci a odpůrci lineárního štábního uspořádání průmyslových podniků

Řada soudobých organizačních teoretiků,³ zejména těch, kteří vycházejí z *tradiční organizační teorie*, spatřuje v lineárně štábní struktuře formální organizační uspořádání, které nejlépe vyhovuje soudobým potřebám průmyslových podniků.⁴

Tato preference lineárního štábní struktury (i když ne vždy se pod tímto označením rozumí totéž) je někdy vyjádřena výslovně (viz např. A. Etzioni [1]) jindy je možné ji odvodit z negace funkcionální struktury (viz např. S. Smola [2]; E. Dale a L. F. Urwick [3]; M. Kubr [4]), nebo dokonce jen z jistých náznaků (viz např. J. Zieleniewski [5]) a obsahu knihy či stati (viz např. E. F. L. Brech [6]; L. A. Allen [7] aj.).

Někteří autoři přitom uplatňují koncepci lineárního štábní struktury, která lineárního štábní strukturu charakterem vztahů (nikoli ovšem rozsahem štábů) značně přibližuje k lineární struktuře. Tak např. E. Dale a L. F. Urwick [8] odmítají v instituci jakékoli komunikace, které jdou mimo koordinační centra, včetně komunikací mezi štábními specialisty rozdílných základních organizačních úrovní. Požadavek, aby komunikace specialisty probíhala ve všech případech „přes příslušné centrum (clearinghouse) nebo centra, *nikoli přímo* ke specialistovi na nižší úrovni nebo k centru na nižší úrovni“, naznačují i graficky a zdůvodňují tím, že „jestliže se obchází centrum, přestává být uzlovým bodem činnosti a informací na této úrovni a jeho schopnost koordinace mizí“.

I. E. Dale a L. F. Urwick si ovšem uvědomují realitu života a vztahů v institucích. Sami připomínají, že i v armádě, která nejdůsledněji respektuje výše uvedený požadavek, je situace složitější a „... takto precizní struktura autentických komunikačních kanálů neznamená, že nejsou žádné jiné. V armádách je skutečně dosti stálý tok komunikací mezi specialisty na jedné úrovni a odpovídajícími specialisty na nižších úrovních, zvláště v technických záležitostech nebo věcech, které se týkají vnitřní správy těchto zvláštních sborů specialistů. Je však pevně zavedenou zásadou, že taková komunikace nesmí žádným způsobem narušovat řetěz příkazování. To znamená, že nesmí být takové povahy, aby ovlivňovala koordinovanou činnost jednotlivců vzhle-

dem k autentickým komunikacím přijímaným prostřednictvím centra úrovně na které operují.

Tento princip se obvykle zajišťuje tak, že se kopie o všech technických a specializovaných komunikacích zasílají centrum všech úrovní, v nichž operuje specializovaný personál, který dostává originál komunikací. Technický obsah takových specializovaných komunikací dotyčné centrum možná málo zajímá. Předložení kopie má formální funkci uznání, je důkazem, že specializovaná autorita, která komunikaci vysílá, se nepokouší obejít systém autentických komunikací, tj. řetěz příkazů. Na druhé straně, jestliže specialista opomine příslušnému centru předložit kopii jakékoli komunikace, lze předpokládat, že z nedbalosti nebo záměrně obchází řetěz příkazů. I když centra mohou mít malý zájem o technický obsah takových dokumentů, měla by si všimnout tohoto opomíjení.“

K záporům tradičního pojetí lineárního štábní struktury, zejména při uplatnění zásady, že všechny komunikace musí procházet lineárními pozicemi, patří:

- zvýšená formalizace vztahů a chování členů,

- mnohdy značně dlouhé cesty a čas výměny komunikací mezi specialisty různých základních organizačních úrovní i specialisty vyšší a lineárními pracovníky nižší organizační úrovně, a to tím delší cesty a čas komunikace, čím více je specialistů v instituci a čím větší a složitější je instituce.

Stoupenci tohoto uspořádání se však domnívají, že uvedené zápory jsou vyváženy snížením rizika chyb a nedorozumění působených komunikačním systémem. Toto riziko prý s růstem počtu specialistů, velikostí a složitostí instituce a komunikačních nároků v instituci roste, přičemž i jediná chyba a nedorozumění v komunikacích může způsobit rozsáhlé konflikty a „příjít drahó“.

Dosti početný je ovšem též tábor organizačních teoretiků, kteří naopak lineárního štábní strukturu i pro instituce průmyslového typu, či dokonce právě pro instituce průmyslového typu (viz např. H. P. Bahrdt [9]) odmítají. Snad nejpočetněji jsou v něm zastoupeni příslušníci *behaviorálního organizačního směru*.

Příklady autorů a ukázky jejich námitek: B. M. Bass [10], alespoň podle J. Tejmaru [11], lineárního štábní strukturu odmítá jako

³ Předkládaná stat postihuje jen československé, polské a západní organizační teoretiky a organizační teorie. Je to způsobeno tím, že autor stat postírád publikace k dané problematice z ostatních socialistických zemí, i když zejména v oblasti so-

vétské „vědecké organizace práce“ či německé (NDR) „racionalizace“ nepochybně existují.

⁴ Některé autoři toto doporučení rozšiřují i na instituce vojenského, správního, politického a jiného typu.

zastaralou (v období vysoké komplexnosti moderní výroby se prý štáb vzhledem ke své vysoké odbornosti stává orgánem vlastního rozhodování a tedy de facto orgánem lineárního, ztrnulou, nepružnou a nevhodnou pro dynamickou výrobní činnost a neodpovídající proměnlivosti skutečného života).

Podle D. McGregora [12] pojem „štáb“ dnes již nemá žádný přesný obsah, každý řídicí pracovník plní i lineární i štábní roli a organizační schémata s pevnými hranicemi kolem každé práce nemají smysl v době, kdy „všechny funkce jednotlivců jsou navzájem spojeny a všechny informace mezi těmito pozicemi volně protékají“.

Obdobně, i když skrytější odmítnutí lineárně štábní struktury můžeme nalézt také u R. Likerta [13] a jiných autorů.

Námítky některých stoupenců tohoto směru jsou však takového rázu, že směřují nejen proti lineárně štábní struktuře, ale proti jakémukoli organizačnímu schématu.⁵ Tato zaujatost proti organizačním schématům je u nich podmíněna konfrontací poznatků o potřebách a tužbách člověka s postřehem, že tradiční organizační uspořádání institucí činí z převážného počtu členů institucí především prostředky k dosahování specifických cílů instituce, především objekty organizace a řízení. Jejich odmítání organizačních schémat vyplývá z úsilí o přeměnu co největšího počtu lidí z objektů v subjekty působení, ze snahy poskytnout jednotlivcům a malým skupinám větší volnost, prostor pro iniciativu, prostor pro seberealizaci. Odtud i odklon od racionálního mechanistického organizačního modelu a příklon k myšlence tzv. „přirozeného společenského systému“ (mluví se dokonce o tzv. naturalistické, či organicistické organizační škole). Jde v podstatě o systém, který organicky vzniká a rozvíjí se spíše v souladu s „přirozenými zákony“, než podle směrnic a určení organizátora, o systém, jehož struktura spontánně vzniká a homeostaticky se udržuje.

Behaviorální směr je ovšem vnitřně značně diferencován. Lze v něm rozlišit např. psychologickou školu, školu „human relations“, školu sociologickou aj., přičemž východiska⁶ i zá-

věry těchto škol se v mnohém odlišují. Platí to i pro postoj k organizacím schématům. Zatímco u některých stoupenců psychologické školy (viz např. výše citovaný D. McGregor) odmítání lineárně štábního uspořádání se prolíná s odmítáním organizačních schémat vůbec, u stoupenců školy „human relations“ (viz např. R. Saltonstall [15] a K. Davis [16]) je kritika problémů a konfliktů lineárně štábní struktury spíše příležitostí k poukazům na to, jak možno prodloužit životnost lineárně štábní struktury zlepšením mezilidských vztahů. Konečně někteří autoři sociologického zaměření sice odhalují rozpor organizačních schémat a skutečnosti konfrontací organizační teorie a praxe, snaží se však zároveň objektivně posoudit nejen nedostatky, ale i klady formální organizace vůbec a lineárně štábní struktury zvláště (viz např. D. C. Miller a W. H. Form [17]).

Tradiční organizační směr i tradiční lineárně štábní strukturu kritizují i stoupenci „nejmodernějšího“ *systémového organizačního směru*⁷ a příslušníci organizačních škol, které ze systémového pojetí vycházejí, jako např. školy kybernetické, školy usilující o rozšíření kvantitativních a matematických metod v řízení, školy orientující se k rozhodovacím procesům v instituci apod. Tradiční organizační směr a tradiční lineárně štábní strukturu odsuzují pro převážnou orientaci na vztahy nadřízenosti a podřízenosti a zanedbávání dalších důležitých vztahů, především věcných vztahů v horizontálním toku, pro nedostatečný respekt k faktoru času (viz např. A. Záruha [18]), pro příliš velký důraz na oddělování činností a malý důraz na integraci činností, malý důraz na vytváření integrovaného systematického organizačního modelu (R. A. Johnson, F. E. Kasl, J. E. Rosenzweig [19]).

Kritika tradičního organizačního směru a jeho organizačních struktur ze strany stoupenců systémového směru a na něho navazující kybernetické a matematické organizační školy je ovšem v řadě bodů vedena z pozic zcela protichůdných pozicím a kritice stoupenců behaviorálního směru. Zatímco někteří příslušníci behavio-

⁵ A dokonce proti tradiční organizační teorii vůbec. D. McGregor [14] např. píše: „Hodnota konvenční organizační teorie tkví především v tom, že slouží jistým hlubokým emočním potřebám řízení, ne v tom, že zajišťuje realistickou formuli pro činnost. Toto je silné tvrzení a není prokázáno. Je však zajímavé, že mnoho manažerů na středních a nižších úrovních organizace a mnoho kolegů, kteří se zabývají organizačním chováním, s ním zjevně souhlasí.“

Někdy nemůže být teorie organizace a soubor principů tak jednoduchý, uspořádání a logicky přesvědčivý jako soubor principů, který sloužil jako model v průběhu posledního půlstoletí.“

⁶ Viz např. psychologický model člověka a sociologický model člověka. Zatímco v psychologickém systému je prvkem „homo psychologicus“, člověk-individuální osobnost, člověk mnoha potřeb, člověk tvůrce pozic a rolí; v sociologickém systému je prvkem „homo sociologicus“, člověk společenský, člověk-nositel pozic a hráč rolí.

⁷ Systémová organizační koncepce se však teprve formuje. Zatím jde spíše o pokusy o systémové přístupy k tvorbě organizační struktury institucí. Představují je např. autoři jako: J. G. March a H. A. Simon, *Organizations*, New York, 1958, či M. Haire (red.), *Modern Organization Theory*, New York, 1959.

rálního směru kritizují tradiční organizační školu a tradiční lineárně štábní strukturu pro jednostrannou preferenci specifických výrobně ekonomických cílů podniku (viz též dále) nebo pro zužování prostoru pro člověka a jeho osobnost v organizaci a instituci, kritika ze strany systémového a na něho navazujícího kybernetického a matematického organizačního směru je právě opačná. Poukazuje na nedostatečnou podřízenost organizační činnosti cílům a hlavním úkolům podniku, které jsou dány a mají charakter cílové funkce v lineárním programování (A. Záruha [20]) na příliš velký důraz na části (R. A. Johnson, F. E. Kast, J. E. Rosenzweig [21]) a nedostatečnou míru formalizace a racionality. Kritika ze strany systémového organizačního směru tak de facto směřuje nejen proti tradičnímu organizačnímu směru, ale i proti behaviorálnímu organizačnímu směru, což ostatně i R. A. Johnson, F. E. Kast a J. E. Rosenzweig [22] naznačují. Jde vlastně o střet dvou pólův rozdílných koncepcí a modelů organizace: koncepce „mechanicistické“ a „organicistické“ modelu „racionalního“ a „přirozeného“.

Je-li vůbec možné ve stručnosti zaujmout stanovisko k oběma koncepcím a modelům, pak je nutno říci, že nelze jednostranně preferovat ani mechanicistickou, ani organicistickou koncepci, protože oba přístupy se v rovině poznávací spíše doplňují než vylučují a v rovině vhodnosti uplatnění spíše kombinují a vzájemně korigují.

Jak „racionalní“, tak „přirozený“ model je sám o sobě jednostranný a nedostatečný (R. Mayntz [23]). Prvý model (který se blíží kybernetickým představám), alespoň ve své ryzí podobě, zdůrazňuje uskutečnění cíle, cílovou racionalitu a vše co jí nevyhovuje odsuzuje jako nedostatek. Druhý model (který se blíží psychologickým představám) zdůrazňuje hlavně stav rovnováhy v instituci a zanedbává, alespoň ve své ryzí podobě, cílovou zaměřenost institucí.

„Racionalní model“ je v centru pozornosti především tehdy, když se v instituci spatřuje hlavně účelový nástroj a hledají se předpoklady optimálního uskutečnění cíle. „Přirozený model“ je v centru pozornosti především tehdy, když se analyzují projevy spontánního přizpůsobování instituce k vnitřní a vnější skutečnosti. V souladu s tím se pozornost „racionalního modelu“ soustřeďuje hlavně na formální organizační strukturu a procesy racionalního rozhodování, pozornost „přirozeného modelu“ na neformální jevy, odchylky od plánovaného funkčního schématu, nepředvídané a nechtěné postupy.

V dalším soustřeďujeme pozornost především k „přirozenému modelu“, neboť průzkum v tomto směru může mnoho napovědět i o tendencích vývoje „racionalního modelu“ v souvislosti s lineárně štábní organizací. Půjde ovšem o zcela elementární analýzu, či dokonce spíše jen o úvahu věnovanou problémům lineárně štábní struktury, tak jak je naznačuje běžná organizační praxe.

3. Problémy soudobého mocenského uspořádání průmyslových podniků

Problémů spojených s uplatněním lineárně štábního uspořádání institucí je mnoho. Zde se omezíme především na dva okruhy problémů:

- a) Rozdíly mezi projektem lineárně štábního uspořádání a jeho skutečnou realizací v instituci.
- b) Konflikty mezi lineárními a štábními pracovníky.

Rozdíly mezi projektem lineárně štábního uspořádání a jeho skutečnou realizací v instituci

Lineárně štábní struktura je, alespoň při letmém průzkumu, velmi promyšleným a dokonalým uspořádáním, které je vhodné respektovat. Přesto v praxi stále znovu a znovu zjišťujeme množství případů, kdy i při uplatnění této struktury: jednomu pracovníkovi prikazuje více „vedoucích“; nelze přesně vymezit úkoly, pravomoc a odpovědnost; odpovědnost je větší než pravomoc; organizační vztahy neodpovídají schématu; dochází ke konfliktům mezi pracovníky a útvary (specifickým případem těchto konfliktů jsou i dále zvláště popisované konflikty mezi lineárními a štábními pracovníky a útvary) apod.

Příklady: K. Pavelka [24] na základě šetření prováděných v rámci školení hospodářských pracovníků např. konstatuje časté porušování zásady jediného vedoucího (a to zvláště v těchto formách a proporcích: nedodržení instančního postupu 3 %, střetnutí přírodního a metodického vedení 17 %, zásahy funkcionářů společenských organizací 17 %, uplatnění kolektivního orgánu 3 %), nedodržování určené pravomoci a odpovědnosti u řídících pracovníků a zejména časté přesouvání rozhodování na vyšší stupně řízení (jako příčiny uvádí nepopulární záležitosti a alibismus 38 %, nedostatek odpovědnosti a autority 23 %, rozdílnost názorů podřízeného a nadřízeného 20 %, strach z rozhodnutí 15 %, nedostatečná kvalifikace 4 %), nejasnosti a potíže v přesném vymezování působnosti, pravomoci a od-

povědnosti, porušování pravidla o shodě pravomoci a odpovědnosti aj.

Obdobně uvádí E. F. L. Blech [25] a jiní autoři.

Stejně tak v praxi zjišťujeme množství případů, kdy: koordinace cestou příkazů nepřináší očekávané výsledky a zvýšený důraz na moc vyvolává protisíly a vzbuzuje protitlak; pracovníci sledují jiné cíle než předpokládá formální organizace; chování pracovníků neodpovídá předpisům, předpisy a směrnice se nedodržují; instituce není jediným integrovaným celkem, ale soustavou značně izolovaných organizačních jednotek, přičemž pracovníci v jedné organizační jednotce přestávají rozumět pracovníkům jiných organizačních jednotek; cíle instituce se neplní, či plní neefektivně; dochází k mnoha nezamýšleným důsledkům⁸ zvoleného organizačního řešení apod.

Běžně se též setkáváme s tím, že kromě vztahů moci a poradních vztahů v instituci vzniká a existuje množství jiných vztahů. např. vztahů technických, spolupráce, přátelských aj. Kromě formálních skupin v instituci vzniká a existuje množství skupin neformálních s vlastními (a z hlediska formální organizace pozitivními, neutrálními nebo negativními) cíli, strukturou, normami, komunikační sítí, vedoucími.

Proč tomu tak je? Příčin je velké množství. Odhlédneme-li od případů a situací, kdy došlo ke zjevným chybám a omylům (např. k uplatnění nevhodné dělby práce) v konstrukci lineárního štábního uspořádání. základní soubor příčin lze souhrnně označit jako mimořádné zjednodušení mnohotvárné reality v projektu tradičního lineárního štábního uspořádání.

Pro tradiční (klasickou) organizační teorii (jejíž moderní základy třeba hledat především u F. W. Taylora, H. Fayola a H. Emersona a ze soudobých představitelů této školy u L. F. Urwicka, E. F. L. Brecha, L. A. Allena, R. C. Davise, W. H. Newmana.) je typické, že na organizaci pohlíží jako na produkt logického racionálního uvažování (odtud též název: racionalistická škola organizace). Základními konstantami tohoto uvažování jsou: 1. jednoznačná preference celku a plnění jeho specifických cílů, u průmyslového podniku tedy

především cílů výrobně ekonomických; 2. člověk jako prostředek k uskutečnění uvedených cílů, prostředek, který v zásadě vykonává úkoly přesně tak, jak je stanoveno (odtud též název: mechanistická škola organizace), 3. prvořadá spoléhání na moc, na příkazy při koordinaci pracovníků a jejich úkolů.

Tomuto pojetí plně odpovídá i tradiční lineární štábní uspořádání. Jde o organizační model (v sociologické řeči označovaný jako byrokratický), který předpokládá hierarchické uspořádání manipulovatelných částí, vybíraných a utvářených tak, aby sloužily nejlepší realizaci výrobně ekonomických cílů; jde o organizační model, který minimalizuje lidský prvek a klíčovou roli přisuzuje moci. Jde o logické cílové uspořádání, které vychází z jistých principů a dává prioritu jistým principům. jako např. principu dělby práce a specializace a zejména principům vztaženým k moci, jako např. principu centralizace, jednoty příkazování, jediného odpovědného vedoucího, přesného vymezení úkolů, pravomoci a odpovědnosti, přísného dodržování určené pravomoci a odpovědnosti, podřízení individuálních zájmů a cílů zájmům a cílům instituce apod.

Největšího zjednodušení se tradiční organizační teorie dopouští právě u hlavních proměnných v instituci: lidí a lidských skupin. Organizační projekty tradiční organizační teorie spíše přehlížejí, než respektují reálnou škálu charakteristik lidí a lidských skupin. Nedostatky tohoto druhu odhaluje zejména behaviorální organizační směr, který vlastně vznikl jako reakce proti nevhodnému pojetí člověka a přístupu k člověku, jako reakce proti mechanistickým neosobním předpokladům tradiční organizační teorie, jako reakce proti minimalizaci lidského prvku v organizaci a instituci.

Ke klíčovým představitelům behaviorálního směru patří např.: skupina hawthornských výzkumníků (zejména: E. Mayo [30], F. J. Roethlisberger a W. J. Dickson [31], F. J. Roethlisberger [32], T. N. Whitehead [33], která poukázala na význam dobrých mezilidských a skupinových vztahů pro produktivitu a ekonomii práce, na existenci neformálních vztahů a skupin a jejich působení

⁸ Zajímavé poznatky o nezamýšlených důsledcích byrokratické formy organizace (ke které se blíží především tradiční pojetí lineárního štábního uspořádání, zejména její hluboké specializace činnosti a depersonalizace vztahů, jejího hierarchického systému služební závislosti, rozsáhlého uplatnění

předpisů a mimořádného důrazu na poslušnost a dodržování předpisů nalezneme např. u R. K. Mertona [26], P. Selznicka [27] a W. Gouldnera [28]. Některé jejich poznatky popisují též, G. G. March a H. A. Simon [29].

v instituci, na potřebu pojetí podniku jako „společenského systému“ s funkcí nejen ekonomickou, ale i společenskou (chápanou jako „rozdělování uspokojení“ mezi jednotlivé členy podniku); Ch. Argyris [34], který upozorňuje na rozpory mezi potřebami pracovníků a požadavky instituce; D. McGregor [35], který naznačuje jak systém moci ovlivňuje motivaci pracovníků a požaduje rozvinutí jiných forem společenského vlivu k zajištění vhodného vedení; R. Likert [36], který na základě poznatků z empirických výzkumů demonstruje motivační důležitost skupinové příslušnosti a přitažlivosti a zdůrazňuje klíčové organizační postavení pracovníka, který může využívat mnohonásobného členství ve skupinách a působit jako spojovací článek mezi skupinami; J. G. March a H. A. Simon [37], kteří se zabývají zejména problematikou zájmů, motivace, konfliktů a moci v instituci a formulují řadu hypotéz; F. E. Emery a E. Trist [38], A. K. Rice [39] a jiní, kteří se pokoušejí o integraci technologických a společenských požadavků práce.

Příslušníci tohoto směru si uvědomují a upozorňují na mnohost a proměnlivost potřeb a tužeb lidí, mnohost a proměnlivost lidí v instituci, rozpornost potřeb, vztahů a cílů jednotlivců, skupin a instituce. Na základě těchto poznatků stupňují boj proti zjednodušeným předpokladům, koncepcím a strukturám tradičního organizačního směru.

Tento boj se odehrává hlavně v oblasti:

- a) koncepce člověka, b) koncepce moci, c) koncepce organizačních hodnot a d) koncepce cílů instituce. Jde v něm o střet (zčásti podle W. G. Bennis [40]): a) „tlačítkové“ koncepce člověka, koncepce individualistického, izolovaného, inertního a manipulovatelného člověka s koncepcí člověka mnoha rozmanitých a proměnlivých potřeb, s koncepcí člověka jako dospělého a svéprávného společenského tvora, který se brání tomu, aby se musel chovat jako nástroj bez vlastní vůle;
- b) modelu moci založeného na donucení a strachu s koncepcí moci, či spíše vlivů, založených na dělbě práce, spolupráci a rozumu;
- c) odosobněného, mechanistického organizačního modelu s koncepcí organizace vycházející z humanistických tradic;
- d) koncepce, která podnikovou organizační strukturu konstruuje s ohledem na ryze výrobně ekonomické cíle a efektivnost organizační struktury měří jen kritérii výkonnosti, s koncepcí, která při konstrukci organizační struktury požaduje respekt nejen k výrobně ekonomickým cílům, ale také k psychologicko-sociologickým aspek-

tům a efektivnost organizační struktury měří nejen kritérii výkonnosti, ale také kritérii vztahy k člověku a podniku (jako je např.: pracovní morálka, motivace, vztah k práci, rozsah a kvalita spolupráce, soudržnost pracovníků instituce, adekvátnost a účinnost komunikací, postoj k podniku a jeho vedení, ztotožnění s institucí a jejími cíli), tj. tzv. kritérii spokojenosti.

T. Caplow [41] např. navrhuje tři kritéria organizačního úspěchu: 1. výkon cílových funkcí (objective functions), 2. minimalizaci spontánního konfliktu a 3. maximalizaci spokojenosti jednotlivce.

Ani koncepce, která kombinuje kritéria výkonnosti a spokojenosti, však zřejmě není návrhem konečným. Pozornost organizačních teoretiků se v současnosti zaměřuje jednak na rozšíření počtu kritérií a jednak se přesunuje od statických k dynamickým kritériím, např. ke kritériu organizační pružnosti a adaptability, ke kritériu „organizačního zdraví“ (viz W. G. Bennis [42]).

Poznatky a koncepce behaviorálního směru zároveň objasňují příčiny odchylek skutečnosti od tradičního schématu lineárního štábní struktury a nutnost těchto odchylek. Objasňují nutnost a zdroje bohatší sítě cílů, vztahů a struktur v podniku, zdroje konfliktů, vznik sil proti mocenskému tlaku a jsou, alespoň pro některé stoupence tohoto směru, základem k formulaci požadavků na projektování nových, lepších organizačních struktur, které by respektovaly charakteristiky a cíle jednotlivých lidí a jejich skupin. Někteří příslušníci behaviorální školy ovšem zcela ztracují tradiční organizační teorii a jejich požadavky se prakticky rovnají destrukci organizačních struktur tradiční organizační teorie. K organizačním teoretikům tohoto druhu patří např. D. McGregor (viz výše, pozn. 5).

Konflikty mezi lineárními a štábními pracovníky

Specifickým problémem lineárně štábní struktury jsou konflikty mezi lineárními a štábními pracovníky. Na spory mezi lineárními a štábními pracovníky upozorňují téměř všichni soudobí západní autoři spisů o organizaci a četné, zvláště americké výzkumy.

K nejvýznamnějším výzkumům tohoto druhu patří např. sociologický výzkum 3 závodů o velikosti 4 500–20 000 zaměstnanců, o kterém píše M. Dalton [43] a výzkum NICB [44] v 78 vybraných firmách, doplněný rozhovory se 4000 řídicími pracovníky. Zajímavá je též studie M. N. Toussainta [45].

Podle studie NICB se lineárně štabní problémy týkají všech hierarchických úrovní a firem a jsou tak ostré a široce rozšířené, že se zdají být téměř univerzální. Mají za následek konflikty osobnosti, duplikaci úsilí, ztráty (R. Saltonstall [46]) a zabraňují dosažení organizačních cílů (M. Dalton [47]). Lineární pracovníci přitom vytýkají štabním pracovníkům, že nevidí věci v celku, že nedávají dobré rady, zanedbávají poskytování informací lineárním pracovníkům a přisvojují si úspěchy lineárních pracovníků. Štabní pracovníci naopak vytýkají lineárním pracovníkům, že jim neposkytují dosti podpory a autority, že jsou proti novým myšlenkám, že nevyužívají a přehlíží štaby (R. Saltonstall [48]).

Pokusíme-li se postihnout některé z příčin konfliktů mezi lineárními a štabními pracovníky, zjistíme, že konflikty mají svůj základ především:

1. ve specičnosti dělby práce v lineárně štabní struktuře, v odlišnosti poslání, dílčích cílů, funkcí lineárních a štabních složek, ve funkčních rozdílech dvou (či více) odlišných subsystémů.

Ačkoli již existence subsystémů se stejným charakterem práce, se stejnými dílčími cíli a funkcemi může vést ke konfliktům, zejména pokud výkon činností v jednom subsystému může (při úzké závislosti obou systémů) narušovat plnění cílů v druhém subsystému, dvojnásob příležitosti ke konfliktům je jistě tehdy, když dělba práce je taková, že některé složky (např. řídicí pracovníci na nižších úrovních podnikové hierarchie) se zaměřují především na udržování současného stavu a jiné složky připravují, či dokonce realizují změny.

Příklad: Hlavním úkolem nižších lineárních organizačních jednotek a řídicích pracovníků v průmyslových podnicích je výroba výrobků při uspokojivých nákladech a časových limitech. Úkolem technického štabu je naproti tomu zajišťovat zdokonalování výrobků a výrobního procesu. A zde vzniká problém. Čím lépe technický štab plní svůj úkol, čím více změn výrobků a výrobního procesu připraví a snaží se je realizovat, tím více narušuje běžný výrobní proces. I když vedoucí výroby mohou osobně „fandit“ zdoko-

nalování výrobků a výrobního procesu, obavy z poruch a časových zdržení je, alespoň v jisté míře, vedou spíše k tomu, aby zdokonalování výrobků a výroby brzdili. Průvodním jevem pak jsou spory a konflikty mezi lineárními a štabními jednotkami.

Někteří lineární pracovníci, zejména lineární pracovníci nižších organizačních úrovní, spatřují ve štabech dokonce hrozbu pro své postavení. Mnohé změny, které štaby navrhuje, totiž vedou ke snižování počtu pracovníků, nebo ke kritice málo iniciativní práce nižších lineárních pracovníků,

2. v tom, že štaby omezují okruh činnosti, pravomoci a odpovědnosti lineárních vedoucích a i bez formální příkazovací pravomoci mohou významně ovlivňovat činnost lineárních složek.

Při vzniku štabů dochází k předávání jistých činností a odpovědností dříve příslušejících lineárním vedoucím štabním pracovníkům. Ruku v ruce s tím se snižuje manévrovací prostor lineárního vedoucího, v jistém ohledu se zjednodušuje jeho práce a zvyšuje se její programovanost. Tyto důsledky jsou nejpatrnější u lineárních vedoucích nižších organizačních úrovní. Tomu se však někteří lineární vedoucí brání.

Také rada štabních pracovníků někdy nabývá váhy příkazu. Dochází k tomu zejména v případech rad poskytovaných štabními pracovníky nejvyšších úrovní řízení lineárním pracovníkům nižších úrovní řízení. Je to důsledek respektu lineárních pracovníků nižších řídicích úrovní k vysokému statusu štabních pracovníků (podmíněnému blízkostí štabních pracovníků k nejvyššímu řídicímu pracovníkovi a snadnou možností styku a komunikace s nejvyšším řídicím pracovníkem), k odborné úrovni štabních pracovníků, k jejich osobním kvalitám (např. schopnosti přesvědčovat) apod. „Rady“ prosazené na tomto pozadí ovšem mohou též vyvolat nepříznivé reakce příjemců „rad“. Rozšíření vlivu štabních pracovníků kromě toho někdy vyvolává obavy ze ztráty moci i u lineárních vedoucích vyšších úrovní řízení;

3. v tom, že lineární a štabní pracovníci mají odlišnou orientaci a způsob práce. Okruh záležitostí, kterými se zabývají štabní pracovníci, je obvykle relativně omezený, okruh záležitostí, kterými se zabývají lineární pracovníci, je relativně široký. Štabní pracovníci obvykle mají dost

času k důkladnému a všestrannému studiu problémů, lineární pracovníci obvykle musí rychle rozhodovat. Štábní pracovníci někdy připravují své návrhy týdny a měsíce a pak jsou rozhořčení, že je lineární pracovníci, a zejména lineární pracovníci nižších organizačních úrovní, ihned nepochopí. Zatímco lineární pracovníci pracují spíše s lidmi, některé štáby se orientují především k věcem a jejich pracovníci si mnohdy neuvědomují meze ryze technických či ekonomických přístupů;

4. v personálních diferencích mezi lineárními a štábními pracovníky, které mohou prohlubovat předchozí a vyvolávat další konflikty.

Značné rozdíly obvykle jsou ve:

- vzdělání (štábní pracovníci mají často vyšší vzdělání, což může vést k vyššímu statusu a k pocitu nadřazenosti, a vyvolávat negativní postoje u lineárních pracovníků),

- znalostech (specialisté ve svém oboru mají obvykle vyšší znalosti než mistr),

- zkušenostech (lineární pracovníci mají obvykle delší praxi a více toho vědí o podniku),

- věku (lineární pracovníci bývají v průměru starší a z toho pramení jistá „věková“ antipatie vůči štábním pracovníkům, nechť k přijímání instrukcí od mladších apod.),

- jazyce (jednotlivé štábní skupiny často mají svůj zvláštní jazyk a termíny k rychlé komunikaci, kterým lineární pracovníci nerozumí),

- systému hodnot a odměn, statusu povolání, pocitu jistoty, očekávání, dynamičnosti, společenském životě v práci i mimo práci aj.

Podle A. Etzioniho [49] jsou u vyšších a nižších lineárních řídicích pracovníků patrné tendence k formování koalic proti štábnímu personálu, přičemž základy těchto tendencí tkví ve významné míře právě v sociologických diferencích věku, vzdělání, zkušenosti, řeči, oblékání apod., které spojují lineární složky proti štábu. Právě v těchto oblastech „lineární pracovníci vyššího stupně je často blíže k lineárnímu pracovníkovi nižšího stupně než ke štábu. Tak se napětí mezi štábem a lineární složkou odvozuje nejen z organizačních konfliktů, které vyplývají z přetíženosti nebo nedostatku jasné dělby moci, ale také z diferencí v sociologickém pozadí.“

5. ve snaze štábních pracovníků získat jistou moc. V tradičním pojetí lineární štábní struktury je pravomoc štábních

pracovníků omezena jen na hierarchii vlastní funkce. Operační prostor mnoha funkcí však přesahuje rámec daného štábního útvaru, oddělení, odboru či úseku a ti, kteří je plní, jsou těmito funkcemi nuceni k zásahu do oblastí, které značně přesahují jejich vlastní hierarchickou oblast (J. Lobstein [50]). Výkon některých funkcí (zejména těch, které J. Lobstein označuje jako všeobecné) zasahuje do všech složek podniku. Je to přirozené – téměř všechno, co se v podniku děje, má nejen výrobní, ale také své ekonomické, sociálně psychologické, organizační a jiné důsledky, a naopak – chceme-li vhodně ovlivňovat ekonomické, sociálně psychologické, organizační a další výsledky, musíme usměrňovat téměř vše, co se v podniku děje. Z toho pramení např. tendence personálního vedoucího k zasahování do oblasti výroby, prodeje, nákupu, účetnictví atd. či tendence odborníka pro finance k zásahu do všech oblastí podnikových činností i tendence ostatních štábních pracovníků k zásahu z titulu zvláštní kompetence – mimo hierarchii své vlastní funkce a k výkonu „funkční moci“ [51].

Od štábů se očekává, že prokáží vlastní ekonomickou oprávněnost. Tu však mohou prokázat jen realizací svých plánů, postupů a technik ve výrobě. Teoretický předpoklad, že štábní specialisté budou spokojeni s postavením bez formální moci, protože jejich návrhy na zdokonalení procesů a technik, např. výrobních, budou vždy vítány řídicími pracovníky, má daleko k eskečnosti. Ztráta iluzí v tomto směru je jen dalším zdrojem snahy štábů získat jistou pravomoc jako prostředek k vlastnímu uplatnění, jako prostředek k prosazení vlastních návrhů a prokázání oprávněnosti své existence. To ale zároveň narušuje principy výstavby lineární štábní organizace a naráží na odpor u lineárních řídicích pracovníků.

6. v reakci lineárních pracovníků nižších organizačních úrovní proti štábům, které již získaly jistou moc.

Ke konfliktům mezi lineárními a štábními pracovníky dochází i (ne-li zvláště) tehdy, jestliže nejvyšší řídicí pracovníci umožní, podpoří, či vytvoří lepší postavení štábů v mocenských vztazích.

K protiopatřením a obraným mechanismům lineárních pracovníků nižších organizačních úrovní např. patří: falšování údajů o výrobě, kvalitě a nákladech; vyvíjení me-

tod k obraně před štábní kontrolou; vyvíjení vlastních nezávislých systémů sběru údajů k zajištění přinejmenším stejného množství informací o tom, co se děje, jako mají k dispozici štáby; dodržování jen těch ukazatelů, které se požadují; přísné zachovávání směrnic, o nichž je známo, že vedou k nežádoucím výsledkům aj.

Podle D. McGregora, ačkoli „je málo řídicích praktik, které plodí tolik negativních důsledků pro organizaci jako tato praxe, při níž kontrolní odpovědnost je přesouvána na štáb“ a ačkoli z této praxe vyplývající „antagonismus mezi lineární složkou a štábem brání spolupráci důležité pro dosahování organizačních cílů“, je tato praxe velmi rozšířena [52].

Některým organizačním teoretikům se obtíže ve spolupráci lineárních a štábních pracovníků jeví dokonce tak významné, že uvažují o nahrazení lineárně štábního uspořádání jinými organizačními modely. Konstruuji modely, v nichž se klade větší důraz na vztahy procesu, na technologický proces jako určující faktor spolupráce (K. Davis [53]), nebo organizační modely, které vycházejí z odlišných koncepcí řízení, v nichž je více zdůrazněn řídicí tým (H. L. Hall [54]) a požadavky úkolu než moc.

4. Závěry

Tak vypadá nástin některých problémů lineárně štábního uspořádání. Znalosti tohoto druhu jsou cenné, neboť umožňují kritický pohled na existující organizační struktury. Vysoká kritičnost k existujícím organizačním strukturám ovšem ještě nemusí vést k odmítnutí těchto struktur. Pro zápory lineárně štábní struktury ještě nelze zapomínat na její klady. Je rovněž potřebné naslouchat nejen kritikům, ale i stoupencům tradičních organizačních řešení. Uvedme některé z okolností, které je nutno brát v úvahu.⁹

a) Pokud jde o behaviorální kritiku tradiční organizační teorie a jejích struktur (viz s. 137-8), je třeba vidět nejen přínos, ale i meze této kritiky. Kritika ze strany stoupenců behaviorálního směru totiž, tak jak tomu bývá i v jiných případech, mnohdy značně předbíhá možnosti pozitivního řešení. Negace a destrukce předbíhá možnosti konstrukce. Zvláště v případě respektu k hlasům autorů, kteří požadují zavržení dosavadních, byť nedokonalých organi-

začních uspořádání, včetně lineárně štábního uspořádání (viz např. D. McGregor), by vzniklo strukturální vakuum, které by s největší pravděpodobností bylo vyplněno sice dokonalým, ale chaosem.¹⁰

b) Pokud jde o koncepci požadující projektování organizačních struktur, které by respektovaly charakteristiky a cíle jednotlivých lidí, a jejich spontánně vznikajících skupin (viz s.), nelze zapomínat na to, že průmyslový podnik je, alespoň zatím, především ekonomickou a nikoli všeúčelovou institucí, tj. že je institucí se specifickými, primárně výrobně ekonomickými cíli, z nichž nelze ustoupit k vůli všestrannému a plnému uspokojení cílů a potřeb pracovníků. Proto i organizační strukturu možno orientovat k uspokojení potřeb pracovníků až sekundárně, a to ještě především k takovým potřebám, jejichž uspokojování příznivě ovlivňuje plnění primárních cílů podniku.

c) Pokud jde o rozdíly mezi projektem tradiční lineárně štábní struktury a skutečností, je třeba si uvědomit, že každá instituce je složitým společenským celkem, jehož prvky – lidé budou vždy vstupovat do vztahů a ovlivňovat se i jinak, než vyžadují jisté logické principy, jinak než je vymezeno schématem. Při kritice rozdílů a rozporů mezi projektem lineárně štábní struktury a skutečností a při úsilí o větší přizpůsobení organizační struktury skutečnosti nelze zapomínat na omezenost jakéhokoli projektu společenských jevů, na omezenost jakéhokoli organizačního schématu.

Není to však jen zápor, ale i klad! Přínos organizačního projektu a schématu, tváří v tvář obrovskému a v každé větší instituci prakticky nepřehlédnutelnému množství možných vztahů a vlivů, je právě v tom, že tuto možnost omezuje a zavádí jistý řád. Snaží se totiž jednak postihnout především vztahy a vlivy obecné, opakované, podstatné a pro uskutečnění určených cílů důležité, jednak orientovat pozornost od vztahů a vlivů, které jsou, nebo mohou být, především ke vztahům a vlivům, které by vzhledem k cílům instituce přednostně měly být.

Tato obecná omezenost organizačních schémat není kritickým nedostatkem také proto, že organizační schéma je jen jednou ze součástí řízení, jen rámcem pro řízení. Jsou zde přece ještě řídicí pracovníci jako snad nedůležitější jednotlivý faktor v ří-

⁹ Nepůjde o vyčerpávající výčet okolností, které hodné vybraných příkladů.

¹⁰ Právě tento pocit nás podnítl k napsání této stati.

je nutné brát v úvahu, ale o několik, dosti ná-

zení a instituci. Právě jejich úkolem je překlenout mezeru mezi schématem a skutečností a překonat omezení a nedostatky organizačních struktur.

Rozdíly schématu a skutečnosti je ovšem nutno brát v úvahu a respektovat je. Rigorózní lpění na dodržování formálních schémat za všech okolností, potlačování všech odchylek, neformálních vztahů a skupin není obvykle nejlepším řešením. Není nejlepším řešením jednak proto, že v tomto případě jde skutečně o redukci člověka na formální pozici a roli, redukci, která nutně musí být doprovázena zvýšeným důrazem na moc a donucování, byrokratizací a depersonalizací instituce, a jednak proto, že ne vždy odchylky od předpisů a neformální vztahy a skupiny instituci škodí. Mnohdy účinnost instituce zvyšují a naopak formální postup není nejkratší a nejekonomičtější cestou k cíli.

Moderní koncepce řízení proto odchylky od organizačního schématu připouští, bere v úvahu existenci neformálních vztahů a skupin, snaží se je poznávat, porozumět jim, poučit se z nich: snaží se je (pokud působí z hlediska instituce pozitivně či alespoň neutrálně) neohrožovat a neničit a spíše usiluje o soulad systémů hodnot a integraci zájmů formální a neformální organizace.

Za ideální situaci v podniku se dnes již nepovažuje silná formální organizace a slabá neformální organizace, ale dominantní formální organizace podporovaná silnou neformální organizací. Ruku v ruce s tím se organizační systém instituce považuje za dobudovaný teprve tehdy, když formální organizace je doplněna a podpořena působením neformálního systému.

Omezíme-li pak svoji pozornost jen k organizačním schématům a formální organizaci, musíme zdůraznit, že místo zatačení organizačních schémat a formální organizace je vhodné soustředit pozornost spíše k reálnějšímu určení jejich role v instituci. Vcelku je patrný posuv od mezního pojetí organizačních schémat a formální organizace jako podrobné a neporušitelné normy k organizačním schématům a formální organizaci jako rámcovému, k cílům instituce orientovanému vodítku a ukazateli žádoucí dělby práce, žádoucích vztahů a žádoucího chování.

d) Pokud jde o konflikty mezi lineárními

a štábními pracovníky, je nutno posuzovat je z několika aspektů: 1. Nejde o jediné konflikty v podniku. Ke konfliktům také dochází mezi lineárními pracovníky vyšší a nižší i stejné organizační úrovně, mezi útvary i uvnitř útvarů. 2. Rozsah konfliktů není sám o sobě ukazatelem kvality organizačního uspořádání. Všechny konflikty v instituci není vhodné odsuzovat. Absence konfliktů mezi lineárními a štábními pracovníky může být jen projevem stagnace instituce, zatímco i značný rozsah konfliktů může být průvodním jevem dynamického rozvoje instituce. K mnohým konfliktům mezi štáby a lineárními pracovníky dochází např. proto, že štáby usilují o zvýšení hospodárnosti výroby. Některé konflikty mezi lineárními a štábními pracovníky působí stimulativně, jsou zdrojem mnoha užitečných změn, a instituci více prospívají než ji oslabují. 3. Některé konflikty mezi lineárními a štábními pracovníky vyplývají spíše z nedodržování, než dodržování tradiční lineární štábní struktury, spíše z proměn než z podstaty tradičního lineární štábního uspořádání. Tradiční lineární štábní struktura tím, že omezuje mocenské postavení štábů, spíše potlačuje,¹¹ než podporuje mnohé z potenciálních konfliktů mezi lineárními a štábními pracovníky. 4. Vždy nutno očekávat spíše rozpory než hladký průběh. Nepochybně nelze vytvořit organizační strukturu, která by vyloučila konflikty.

Četné konflikty konečně ani nemají organizační základ. Jako příklad možno uvést jisté kompetenční spory mezi pracovníky a útvary. I když některým konfliktům v oblasti kompetence můžeme předejít např. přesnějším vymezením úkolů, pravomocí a odpovědnosti jednotlivců i skupin, nemůžeme organizačně zabránit tomu, aby např. jedna skupina pracovníků nechtěla něco, co přísluší do kompetence druhé skupiny. A jestliže to chce dosti silně, má každodenně mnoho příležitosti narušovat, ať vědomě či nevědomě, spolupráci s druhou skupinou. Řešení těchto a obdobných problémů a konfliktů není v možnostech organizační struktury, ale v oblasti mezilidských vztahů, a bude asi vyžadovat zásahy vedoucích, sociálních psychologů, sociologů apod.

Literatura

- [1] A. Etzioni, *Modern Organizations*, New Jersey, 1964, s. 81.
- [2] S. Smola, *Úvod do teorie organizace*, Praha, 1966, s. 236 a 240.

¹¹ Zda je to užitečné z hlediska rozvoje instituce je ovšem jiná věc.

- [3] E. Dale a L. Urwick, *Staff in Organizations*, New York, 1960, s. 75—78.
- [4] M. Kubr, *Organizace řízení socialistického strojírenského podniku*, Praha, 1956, s. 56.
- [5] J. Zieleniewski, *Charakteristika teorie organizace lidských kolektivů*, v: Přehled, 1966, č. 4, s. 83 a 87.
- [6] E. F. L. Brech, *Organization, The Framework of Management*, Londýn, 1965.
- [7] L. A. Allen, *Identifying Line and Staff*, v: J. A. Litterer, *Organizations: Structure and Behavior*, New York, 1966, s. 94—104.
- [8] E. Dale a L. F. Urwick, s. 75—77.
- [9] H. P. Bahrdt, *Industriebürokratie*, Stuttgart, 1958, s. 64—66.
- [10] B. M. Bass, *Organizational Psychology*, Boston, 1965, zvl. s. 234—241 a 270.
- [11] J. Tejmar, *Převratné pojetí organizační psychologie*, Podniková organizace, 1968, č. 7/8, s. 338.
- [12] D. McGregor, *Perspektives on Organization and the Manager's Role*, v: G. P. Shultz a T. L. Whisler (red.), *Management Organization and the Computer*, Illinois, 1960, s. 102—103.
- [13] R. Likert, *New Patterns of Management*, New York, 1961.
- [14] D. McGregor, *The Professional Manager*, New York, 1967, s. 38.
- [15] R. Saltonstall, *Human Relations in Administration*, New York, 1959.
- [16] K. Davis, *Human Relations at Work*, New York, 1962.
- [17] D. C. Miller a W. H. Form, *Industrial Sociology, The Sociology of Work Organizations*, New York, 1964, s. 133—134.
- [18] A. Záruba, *Mezinárodní seminář o řízení v NSR*, Podniková organizace, 1968, č. 4, s. 186.
- [19] R. A. Johnson, F. E. Kast, J. E. Rosenzweig, *The Theory and Management of Systems*, New York, 1963, s. 50.
- [20] A. Záruba, s. 186.
- [21] R. A. Johnson, F. E. Kast, J. E. Rosenzweig, s. 50.
- [22] Tamtéž, s. 50.
- [23] R. Mayntz, *Sociologie der Organization*, Hamburk, 1963, s. 49.
- [24] K. Pavelka, *Která pravidla řízení se nejvíce porušují*, v: Podniková organizace, 1966, č. 6, s. 270—271.
- [25] E. F. L. Brech, s. 446, s odvoláním na P. Stryker, *A Guide to Modern Management Method*, New York, 1954.
- [26] R. K. Merton, *Bureaucratic Structure and Personality*, Social Forces, 1940.
- [27] P. Selznick, *TVA and the Grass Roots*, Berkeley, 1949.
- [28] A. W. Gouldner, *Patterns of Industrial Bureaucracy*, Glencoe, 1954.
- [29] J. G. March a H. A. Simon, *Teoria organizacij* (z anglického: Organizations), Varšava, 1964, s. 69—83.
- [30] E. Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Cambridge, 1933 a *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Boston, 1945.
- [31] F. J. Roethlisberger a W. J. Dickson, *Management and the Worker*, Cambridge, 1939.
- [32] F. J. Roethlisberger, *Management and Morale*, Cambridge, 1941.
- [33] T. N. Whitehead, *The Industrial Worker*, Cambridge, 1938.
- [34] Ch. Argyris, *Personality and Organization*, New York 1957 a *Integrating the Individual and the Organization*, New York, 1964.
- [35] D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, New York, 1960.
- [36] R. Likert, *New Patterns of Management*, New York, 1961.
- [37] J. G. March a H. A. Simon, *Organizations*, New York, 1958.
- [38] F. E. Emery a E. Trist, *Socio-technical Systems*, Paříž, 1959.
- [39] A. K. Rice, *The Enterprise and Its Environment*, Londýn, 1963.
- [40] W. G. Bennis, *Changing Organizations*, New York, 1966.
- [41] T. Caplow, *The Criteria of Organizational Success*, v: K. Davis a W. G. Scott, *Reading in Human Relations*, New York, 1959, s. 96.
- [42] W. G. Bennis, s. 43.
- [43] M. Dalton, *Conflicts between Staff and Line Managerial Officers*, Sociological Review, sv. 15, červen 1950, s. 342—351; reprodukováno v: J. Litterer, 1966, s. 401—410.
- [44] *Improving Staff and Line Relationships*, Studies in Personnel Policy, č. 153, červen 1956, dle: R. Saltonstall, s. 121—123.
- [45] M. N. Toussaint, *Line-Staff Conflict: Its Causes and Cure*, Personnell, 1962, č. 39, s. 11—15.
- [46] R. Saltonstall, s. 122.
- [47] M. Dalton, v: J. Litterer, 1966, s. 409.
- [48] R. Saltonstall, s. 121.
- [49] A. Etzioni, s. 80 a 81, s odvoláním na poznatky M. Daltona.
- [50] J. Lobstein, *Structure et organisation de l'entreprise I.*, v: G. Friedmann a P. Naville, *Traité de Sociologie du Travail*, 2. díl, Paříž, 1962, s. 50.
- [51] Tamtéž.
- [52] D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, New York, 1960, s. 150—151.
- [53] K. Davis, s. 217.
- [54] H. L. Hall, *Management: A Continuum of Styles*, v: *Advanced Management Journal*, 1968, 1. leden, s. 70—74.

Резюме

Мичек М.: Современная структура начального и подчинения по службе работников предприятий промышленного типа и ее проблемы

В большинстве современных крупных учреждений промышленного типа применяется организация, означаемая как «линейно-штабная». Многие современные теоретики по вопросам организации, в первой очереди те, которые исходят из традиционной организационной теории, рассматривают линейно-штабную структуру как формальный организационный

прием, который лучше всего соответствует современным потребностям промышленных предприятий. Но наоборот существуют относительно многочисленные ряды тех теоретиков по вопросам организации, у которых есть серьезные возражения по поводу применения линейно-штабной структуры. К ним относятся прежде всего сторонники бихевиорального и системного организационного направления.

Автор статьи пытается дать элементарный анализ проблем, изменений и тенденций в области развития управленческой организации промышленных предприятий.

Первая в этом номере социологического журнала публикуемая часть статьи разрабатывает проблемы линейно-штабной организации, в особенности: 1) различия между проектом линейно-штабной организации и ее действительной реализацией на промышленных предприятиях; 2) конфликты между линейными и штабными работниками.

Summary

Míček M.: Contemporary Superiority and Subordination Structure in Institutions of the Industrial Type

In the majority of contemporary large institutions of the industrial type, the organization designated as the linear staff structure

prevails. A number of contemporary organization theorists — especially those proceeding from the traditional organization theory — regard the linear staff structure as the formal organizational arrangement meeting most efficiently the contemporary needs of the industrial enterprises. Of course, also the group of organization theorists having serious reservations against the assertion of the linear staff structure is considerably numerous. It includes particularly the representatives of the behavioural and system trends of organization.

With respect to the findings obtained by the behavioural and system organization trends, the author of the article attempts to present an elementary analysis of the problems, transformations and tendencies in the development of the power organization of the industrial enterprises.

The first part of the article published in this issue of the Sociological Review deals with the problems of the linear staff organization, especially a) with the frequently occurring differences between the project of the linear staff organization and its actual realization within the industrial enterprises, and b) with conflicts between the linear and the staff workers.