

Soudobá struktura nadřízenosti a podřízenosti pracovníků v institucích průmyslového typu a její proměny*

MIROSLAV MÍČEK

Vysoká škola politická ÚV KSČ, Praha

1. Změny v lineární štabní struktuře

Soudobé velké instituce průmyslového typu obvykle uplatňují strukturu nadřízenosti a podřízenosti pracovníků označovanou jako lineární štabní. V tomto organizačním uspořádání ovšem v současnosti dochází k významným proměnám, které mohou svědčit o omezenosti lineární štabní struktury a signalizovat nástup nových organizačních struktur. Proto je vhodné věnovat těmto proměnám pozornost. Patří k nim např.:

a) Růst počtu a významu štabních specialistů a jejich mocenského postavení v podniku a s tím související růst počtu a významu funkcionálních vztahů.

b) Vznik nových koordinačních center v podniku.

c) Růst počtu a významu horizontálních vazeb v podniku.

d) Růst počtu a významu tzv. technických vazeb v podniku.

e) Růst organizovanosti pracovních procesů.

f) Růst rozsahu a rychlosti proměnlivosti podnikové reality.

Růst počtu a významu štabních specialistů a jejich mocenského postavení v podniku a s tím související růst počtu a významu funkcionálních vztahů

Počet a význam štabních specialistů – techniků, ekonomů, psychologů, výzkumníků, vědců apod. v institucích průmyslového typu roste. Tato skutečnost je vyvolávána zejména:

– růstem velikosti a složitosti úkolů, které soudobé velké průmyslové podniky plní, a potřebou efektivního plnění těchto úkolů,

– významem odbornosti a vědy pro úspěšnost podnikání,

– prohlubováním specializace pracovníků, vynucovaným na jedné straně složi-

tostí činností a potřebou jejich rychlého a efektivního plnění, na druhé straně rostoucími nároky na sledování a zvládání poznatků soudobého stavu vědy a techniky.

Zároveň dochází ke změnám v postavení specializovaných štabů ve vztazích moci, zvyšuje se podíl štabů na rozhodování a moci a mocenské, nebo přesněji bezmocné postavení specializovaných štabů – podle tradiční lineární štabní struktury – přestává odpovídat realitě. V tomto směru působí mnoho faktorů v různých rovinách. Jako příklad lze uvést:

1. *Rozvoj vědy a techniky.* Již při soudobém stavu rozvoje věd a vědních specializací a při nutnosti využívat jejich poznatků v podniku musí řídicí pracovníci při přípravě rozhodnutí spoléhat na specialisty. Specialisté posuzují možné metody a způsoby výkonu jednotlivých činností a navrhuji nejvhodnější. Řídicím pracovníkům sice zůstává právo konečného rozhodnutí, mnohdy však nejsou s to návrhy specialistů kvalifikovaně posoudit a pasivně je akceptují. V takovém případě se pak lineární pracovníci mění spíše v koordinátory specialistů, jejich speciálních výkonů a ostatních podnikových činností.

Polici specialistů vůbec a zvláště pozici specialistů, jejichž práce se vztahuje k podnikové strategii, koncepci, perspektivě, posiluje i rozvoj vědy a techniky a zrychlující se tempo proměn v samotném podniku. Souvislost je zřejmá. Úkolem těchto specialistů je především příprava budoucích výsledků podniku a budoucnosti podniku, avšak tato budoucnost se, při soudobém zrychlování vývoje společnosti, stále více blíží přítomnosti.

2. *Tradiční řešení nových problémů.* Je např. známo, že se zvyšují nároky na rozhodování a tím i zatížení a přetížení řídicích pracovníků lineární štabní struktury. Platí to zejména pro velké a složité podniky a řídicí pracovníky na nejvyšších or-

* Navazuje na stať *Soudobá struktura nadřízenosti a podřízenosti pracovníků v institucích průmyslového typu a její problémy*, SC 2/1971.

ganizačních úrovních. Tato přetíženost se často řeší delegací rozhodování na nižší řídicí stupně a přechodem nejvyšších řídicích pracovníků od přímého řízení k „řízení pracovním politikou“. Jsou-li však přitom zachovány tradiční představy o kontrole a řízení, může to vést k přeměně štábů v jednotky, které nejprve kontrolují, posléze i prosazují „politiku“¹ a nakonec de facto i přímo řídí nižší lineární jednotky a pracovníky.

D. McGregor [1] uvádí tyto logické souvislosti: Řídicí pracovníci vyšších úrovní řízení delegují rozhodování blíže k bodu akce. Vzápětí však pocítují (přičemž u vedoucích, kteří postrádají důvěru v podřízené pocit a realita splývají) ztrátu kontroly, obávají se možnosti špatných rozhodnutí, vymknutí věcí ze svých rukou, poklesu produktivity apod. Východisko z tohoto dilematu delegace a kontroly nalézají v převedení jisté odpovědnosti na štáby. Pověřují proto speciální štáby, např. účtárny, personální a technická oddělení, aby pro ně sbíraly údaje o tom, co se děje (aby bylo možno zasáhnout vždy dříve, než nastanou vážné problémy), aby vyvíjely a spravovaly systémy řídicí kontroly a aby v souladu s přijatou „politikou“ vypracovávaly příslušné postupy a zajišťovaly jejich dodržování.

Speciální štáby tedy sledují průběh podnikových operací a podávají podrobná — v závislosti na důležitosti a charakteru činnosti denní, týdenní nebo měsíční — hlášení o těchto operacích a o činnostech podřízených. V případě „řízení podle výjimek“ štáby dokonce připravují jen hlášení o záležitostech, které vybočují z jistých tolerancí a tedy vyžadují zvláštní pozornosti. Lze však jít ještě dále a svěřit štábu též průzkum a určitou, jeho možnostem odpovídající opravu odchylek. Za těchto okolností si vyšší lineární pracovníci mohou s velmi malým výdejem času a bez přetížení zachovat přehled o podnikovém dění; za těchto okolností se mohou soustředit na formulaci „politiky“ a na hlavní podnikové problémy; za těchto okolností mohou řídit prostřednictvím „politiky“, tj. upustit od autoritářských metod přímého a přísného řízení a uchovat si přitom usměrňování a kontrolu. Rizika jsou minimální, protože štáby sledují každý důležitý aspekt operací, zajišťují, aby pracovníci nižších organizačních úrovní působili v mezích „politiky“, dohlíží na opravu menších odchylek a o větších problémech informují lineární vedoucí. To je také strategie řízení, kterou doporučují četné západní knihy, články a konzultační firmy.

Popsaný vývoj má ovšem významné důsledky pro postavení speciálních štábů v systému vztahů nadřízenosti a podřízenosti pracovníků v podniku a pro koncepci

lineárně štábní struktury. D. McGregor uvádí, že štáby tím, že přejímají značnou část odpovědnosti za realizaci „politiky“ v nižších organizačních úrovních a tím, že získávají novou představu o své roli v podniku, „se stávají policisty vykonávajícími právem zástupce přímou moc, která byla »opuštěna« lineární složkou“, přičemž „finální ironií celé situace je, že to je štáb a nikoli lineární složka, který začíná reprezentovat skutečnou moc v moderní průmyslové firmě“. Dochází tedy ke „zvratu konvenční organizační teorie: lineární složka — centrální a základní autoritativní řetěz příkazování — se v rostoucí míře stává závislou na značném počtu specializovaných štábních skupin. Současně štábní skupiny — skupiny poradní a skupiny služeb, které »nemohou vykonávat moc« pro logickou nezbytnost jednoty příkazování — se stávají jak v důsledku důležitosti svých znalostí a dovedností, tak v důsledku delegace manažerské kontroly a koordinačních funkcí na štáby, dominantním, vlivným jádrem organizace“. A tak: „Snad nepřímě, ale určitě a v rostoucí míře je *průmyslová organizace dneška řízena štáby*. Jejich znalosti a techniky mají hluboký vliv na klíčová rozhodnutí, štáby navrhuji postupy a jejich kontrolní funkce zajišťuje velkou část usměrňování a kontroly lidských zdrojů podniku.“[2]

Právě naznačené proměny jsou základnou pro růst počtu funkcionálních vazeb v podniku, pro přeměnu poradních štábních vazeb ve vazby mocenské a pro přeměnu lineárně štábní struktury ve strukturu funkcionální. V popsanych a obdobných příčinách a proměnách možno hledat i základ závěru, jaký nacházíme např. u B. Gliňského [3]: „Lze riskovat tvrzení, že funkcionální systém se stává ve stále větší míře pravidlem řízení. Je to důsledek neustálého, rychlého rozvoje výrobních sil, tvoření stále komplikovanějších organizačních jednotek, růstu počtu vazeb, vzájemné podmíněnosti oblastí jednotlivých činností nebo funkcí.“ Podle R. A. Johnsona, F. E. Kasta, J. E. Rosenzweiga [4] je průvodním jevem tohoto vývoje i opouštění principu jediného nadřízeného, principu jednoty příkazování a přechod k tzv. znásobenému vedení (multiple supervision).²

¹ Termínem „politika“ se v této souvislosti rozumí hlavní směry a zásady činnosti a vývoje podniku, případně souhrn záměrů, směrnic a cest k dosažení jistých cílů v jisté (např. technické, obchodní,

personální) oblasti. Tato „politika“ naznačuje, co se z hlediska daného podnikání považuje za žádoucí (správné, vhodné, přiměřené) a co za nežádoucí (nesprávné, nevhodné, neptiměřené).

Vznik nových koordinačních center v podniku

V řadě průmyslových podniků dochází k vytváření nových, zvláštních koordinačních center a pracovníci těchto center přebírají koordinační role lineárních pracovníků. Takovým novým koordinačním centrem se např. stává (v souvislosti s uplatňováním nové informační technologie v podniku) skupina tzv. informačních techniků.

E. Mumford a O. Banks [5] např. píše: „S rozvojem uplatňování počítačů bychom měli očekávat, že zjistíme pokles moci středního řízení, zvýšené soustředění moci na vrcholu podniku, jistou reorientaci moci oddělení a vynošení nové a mocné skupiny v podobě informačních techniků.“

Informační technici mají vedoucí roli při organizování a systematizování toku informací, při určování pravidel zpracování informací v podniku, při přípravě plánů nového uspořádání podniků apod. V tomto rámci na jedné straně provádějí výzkum a poskytují rady a pomoc vrcholnému řízení, tj. působí jako poradci, na druhé straně však vytvářejí plány, pravidla, systémy, které všichni v podniku, včetně vrcholného řízení, musí dodržovat a stávají se informačním centrem, na kterém jsou ostatní pracovníci a útvary podniku informačně závislí, případně dokonce mohou sami vyhodnocovat údaje a volit nejlepší rozhodnutí, tj. působí spíše jako lineární pracovníci.

Je-li tomu skutečně tak, pak uplatnění informačních techniků na jedné straně boří přehradu mezi lineárními a štábními pracovníky, na druhé straně uvádí v pochybnost reálnost tradičního lineárního štábního uspořádání a problematizuje jeho vhodnost.

V obdobném směru však může působit i uplatnění metod řízení na základě síťových analýz (viz např. R. W. Miller [6]), uplatnění systémového inženýrství v podniku apod.

Vznik zvláštních koordinačních (s lineární i štábní obtížně ztotožnitelných) center však zřejmě nemusi být vázán na uplatnění elektronického počítače, síťových analýz nebo systémového inženýrství. Nasvědčuje tomu např. návrh připravený universitním střediskem pro organizační a sociologický výzkum v Mün-

steru a uplatnění specifických koordinačních center ve vnitropodnikové organizaci západoněmeckých oceláren „Rheinisches Hüttenwerk“ v Dortmundu (viz B. Hubínek [7]).

V právě popsaných proměnách, stejně tak jako v proměnách popsaných v předchozím bodě, lze zřejmě také hledat příčiny stále obtížnější odlišitelnosti lineárních a štábních útvarů a pracovníků. Obtíže tohoto druhu, alespoň v „pokrokových vědeckých firmách“, konstatuje např. K. Davis [8]. D. McGregor [9] však je ještě radikálnější. Podle něho např. pojem štáb již dnes nemá žádný přesný obsah. V moderním podniku prý nad úrovní dělníka není jednoty příkazování, rozhodnutí jednotlivce ovlivňuje mnoho lidí a každý řídicí pracovník plní více rolí. Když dává příkazy, vystupuje jako lineární pracovník; když působí jako poradce (advisor) svého nadřízeného a kolegy a jako poradce (counselor) podřízených vystupuje jako štábní pracovník; další věci zkoumá sám, tj. působí jako výkonný pracovník, přičemž každá z těchto rolí vyžaduje jiné chování. Podle D. McGregora rozdíly mezi lineárními a štábními pracovníky také postupně mizí v té míře, jak se v podniku jednota účelu stává důležitější než jednota příkazování a jak roste význam řídicího týmu.

Růst počtu a významu horizontálních vazeb v podniku

Lineárně štábní struktura je v podstatě strukturou vertikálních vztahů. Je to dáno již tím, že jde o strukturu nadřízenosti a podřízenosti pracovníků. Lineárně štábní struktura, zejména ve svém tradičním pojetí, ovšem má tendenci přizpůsobovat své přednostně vertikální orientaci i vztahy ostatní. Lze to demonstrovat na příkladu komunikačních vztahů. Přímá komunikace mezi útvary stejné úrovně se nepředpokládá (D. C. Miller a W. H. Form [10]) a požaduje se, aby nejen příkazy jiným útvarům, ale i žádosti o služby, kritika jednoho útvaru druhým atd. šly po vertikálních linkách, tj. směrem vzhůru přes řídicí pracovníky, pod které dané útvary spadají. Tito řídicí pracovníci se k nim (často po konzultaci se svými štáby) vy-

² Stanovisko k proměnám a tendencím vývoje lineárně štábního uspořádání podniků popsaným v tomto bodě, stejně jako k proměnám a tenden-

cím naznačeným v dalších bodech, zaujímáme souhrnně v závěru stati.

jádrí a je-li vyjádření kladné, žádosti či kritika postupují dále k cílovému útvaru. Tento postup zaručuje informovanost řídicích pracovníků a jednotu vedení.

Některým institucím toto zevšeobecnění struktury nadřizovanosti a podřízenosti, toto ztotožnění dalších systémů s mocenským systémem, tento přenos uspořádání vztahů moci i na jiné vztahy nijak nenarušuje efektivní plnění cílů. K institucím tohoto typu patří např. církev. Je tomu tak proto, že (jak naznačuje H. P. Bahrdt [11]) v církvích jsou „horizontální pracovní vztahy“ mezi nejnižšími řídicími členy instituce, tj. faráři, relativně vzácné. Vztahy tohoto druhu rozhodně nepatří k denní praxi, neboť pokud jde o nejdůležitější a nejrozsáhlejší činnost – o „péči o duši“ obce – nedochází k žádné dělbě práce a speciálních problémů, které by vyžadovaly spolupráci farářů, je málo.

V průmyslových podnicích je však situace odlišná. Činností, které předpokládají a vyžadují úzkou spolupráci, součinnost organizačních jednotek a pracovníků (výkonných i řídicích) téže organizační úrovně je obvykle velké množství a sám úspěch a efektivnost řešení mnoha problémů závisí na rychlosti jejich řešení. Rychlost řešení problémů je však přizpůsobením komunikační struktury mocenské struktury spíše omezována. Vertikální komunikační cesty respektující řetěz přikazování jsou často velmi dlouhé a jejich propustnost je snižována přetížeností řídicích pracovníků.

Činnostmi, které vyžadují úzkou spolupráci pracovníků a útvarů stejné organizační úrovně, avšak podřízených různým řídicím pracovníkům, přitom v historickém vývoji průmyslových podniků nepochybně spíše přibývá než ubývá.³ Zvyšuje se rovněž požadovaná rychlost řešení problémů a roste i (zejména pokud odhlédneme od takových zasahujících a korigujících faktorů, k jakým patří např. uplatnění elektronického počítače při řízení) přetíženost řídicích pracovníků středních a nejvyšších organizačních úrovní. To vše stimuluje rozšiřování počtu horizontálních vztahů v podnicích.

Nadto zde působí i další faktory. R. A. Johnson, F. E. Kast a J. E. Rosenzweig [12] např. přesun pozornosti od vertikální hierar-

chie a funkcionální specializace k „integraci úsilí, která se vztahují k výkonu zvláštní operace na horizontální základně“, spojují s uplatněním systémových koncepcí v organizování.

F. J. Jasiński [13] upozorňuje na to, že přesun orientace k „horizontální rovině“ si vynucuje i nová technologie, zejména integrovaná strojová výroba a integrované zpracovávání dat. Problém integrace funkcionálních činností se ovšem zatím výrazněji projevuje především v průmyslových odvětvích s progresivní technologií a v podnicích, které navrhuje, vyvíjejí a vyrábějí složité výrobky (viz např. elektronika, nukleonika, astronautika apod.).

Požadavek uplatnění a rozšíření horizontálních vztahů v podniku a zejména požadavek koordinace činností cestou přímého jednání pracovníků stejné organizační úrovně, avšak podřízených různým řídicím pracovníkům, ovšem naráží na omezení daná tradiční lineární štabní strukturou. Někteří autoři spatřují východisko z této konfrontace v kompromisním řešení. W. H. Newman [14] např. doporučuje řešení zvolené v „Radio Corporation of America“ – viz tabulka 1. Jiní autoři vidí řešení v radikálním rozchodu s kon-

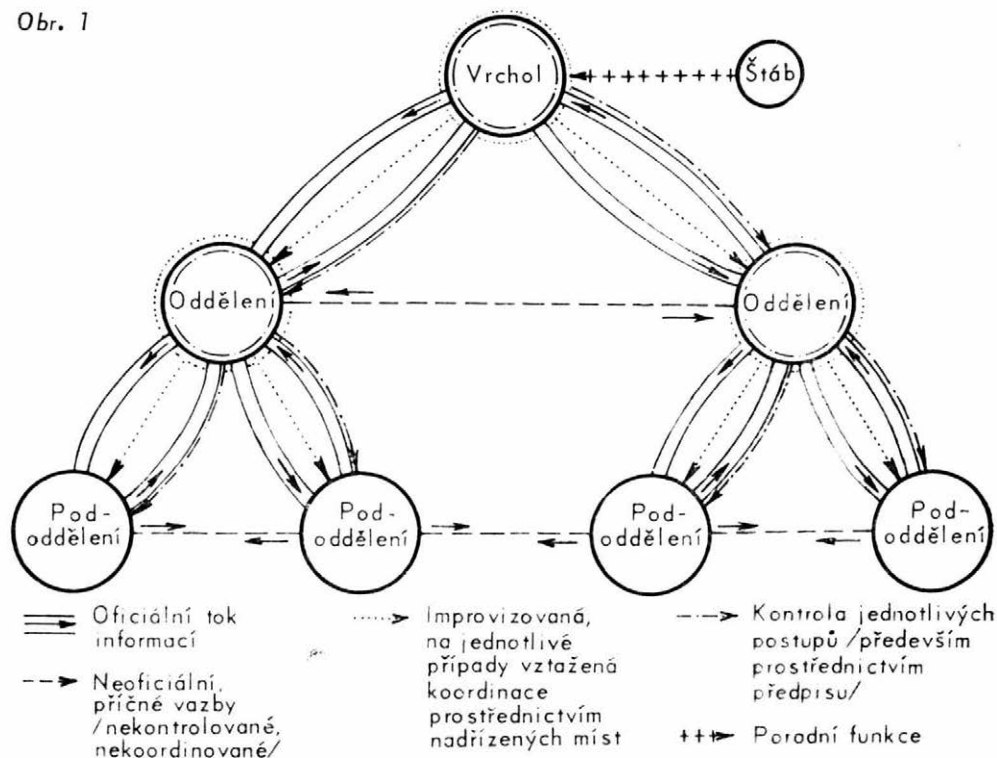
Tabulka 1

Radio Corporation of America Cesty styku	
Organizační struktura a organizační diagram určuje směry odpovědnosti a pravomoci, ale nenaznačuje cesty styku.	
* * *	
Organizace „Radio Corporation of America“ dovoluje a vyžaduje na všech organizačních úrovních uplatňování zdravého rozumu a doborého úsudku při určování nejlepšíh cest styku nutných k rychlému výkonu práce.	
* * *	
Styky mezi jednotkami organizace by měly být vedeny nejpřímějším způsobem.	
Při takových stycích je ovšem povinností každého člena organizace zajistit informovanost svého vedoucího (senior) o:	
1. všech záležitostech, za které vedoucí může být činěn odpovědným;	3. záležitostech, které vyžadují vyjádření vedoucího nebo koordinaci s jinými jednotkami divize;
2. všech problematických záležitostech nebo záležitostech, které pravděpodobně zapříčiní spor uvnitř nebo mezi jednotkami firmy;	4. všech záležitostech, které obsahují doporučení změn nebo odchylek od stanovené politiky firmy.

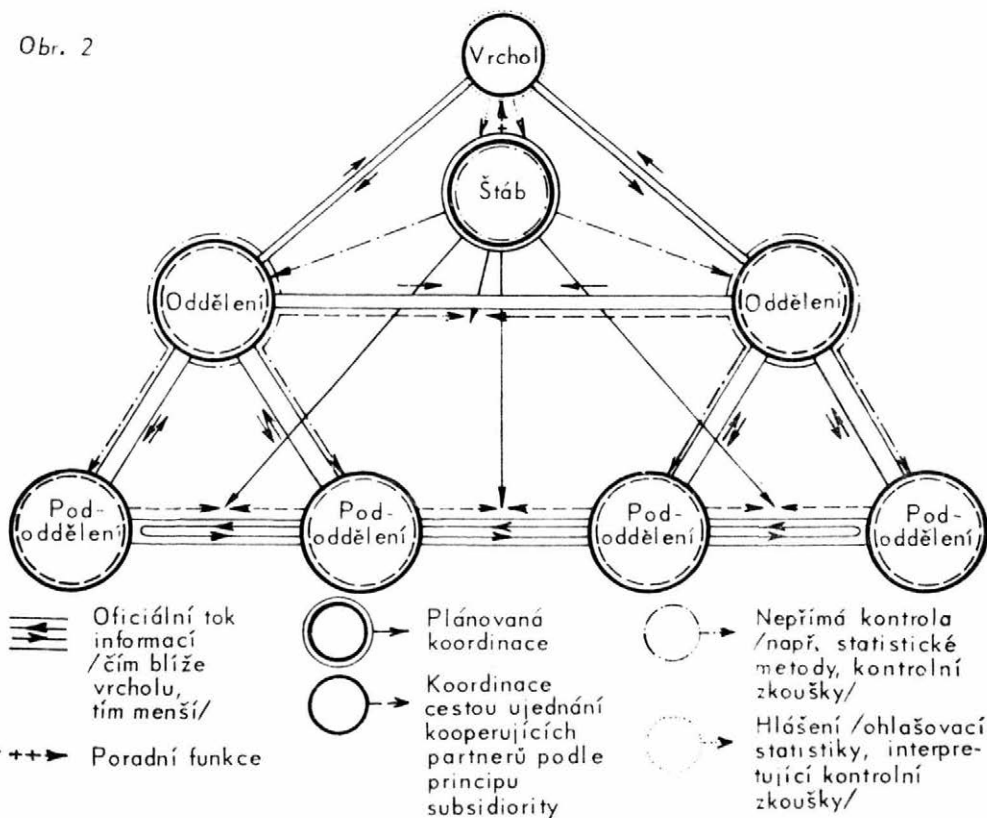
³ V jednotlivých případech a omezených oblastech tomu ovšem může být též naopak – viz např. roz-

šířování předmětné specializace a výrobní uzavřeného cyklu ve výrobní oblasti.

Obr. 1



Obr. 2



cepci lineárně štábní struktury. Toto krajní stanovisko zastává např. H. P. Bahrdt [15]. Vytyká lineárně štábní strukturu neschopnost dostat potřebě horizontální kooperace a vyslovuje požadavek přechodu od struktur založených na hierarchickém principu (viz obr. 1) k tzv. sdruženému systému (obráz. 2), tj. systému, který klade primární důraz na horizontální vztahy a koordinaci.

Moderní alternativou Bahrdtovy koncepce sdruženého systému jsou soudobé pokusy o tzv. „integrovane řídicí systémy“, nebo „integrovane řídicí informační systémy“ [16].

Růst počtu a významu tzv. technických vazeb v podniku

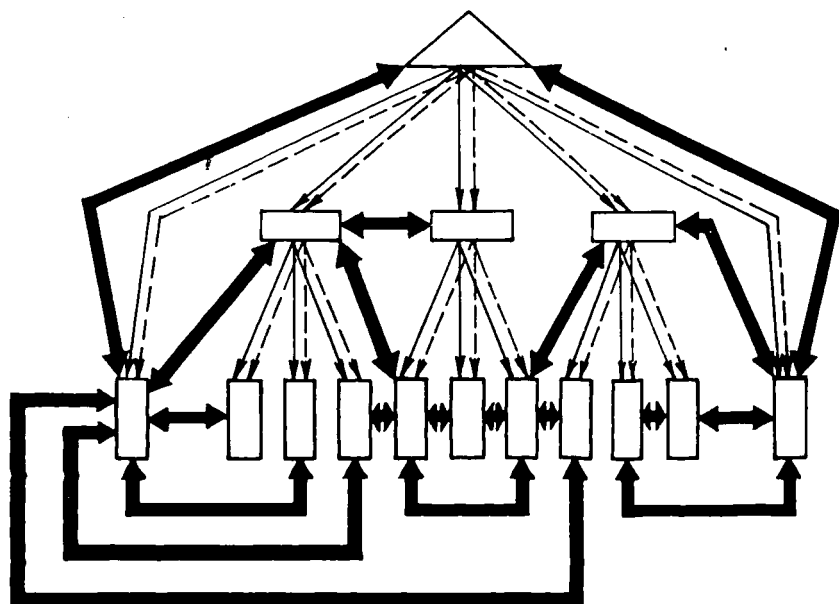
Lineárně štábní strukturu značně modifikují i tzv. technické vztahy a vazby.

Jsou to vztahy a vazby, které vyplývají ze stále se opakujících činností, ze závislosti pracovníků na předchozích člencích pracovního procesu a z ustálené rutiny pracovní techniky a mají podobu stejných „organizačních postupů“ trvale vzájemně spojujících jednotlivá pracoviště (J. Zieleniewski [17]). Tyto vztahy a vazby, ale spíše podle J. Zieleniewského [18] jsou příčinou vzniku tzv. „technické“ organizační struktury (viz obr. 3), která v realitě zatlačuje do pozadí jak lineární (služební), tak i funkcionální závislosti.

Růst organizovanosti pracovních procesů a jeho důsledky pro strukturu moci

Pro organizační uspořádání průmyslových podniků minulosti je charakteristická vysoká oddělenost, relativní samostatnost organizace moci (organizační statiky) a or-

Obr. 3



Hlavní vedoucí



Zprostředkující vedoucí



Vykonavatel



Služební vazba s označením směru podřízenosti



Funkcionální vazba s označením směru podřízenosti



Vazba „technická“

organizace procesů. Ačkoli organizátoři zřejmě vždy usilovali o úzké sepětí organizačních procesů a organizační statiky, o službu organizace moci procesům, teprve současnost se svým zvýšeným důrazem na racionalitu a efektivnost pracovních procesů i instituce, současnost s poznatky kybernetiky, systémového inženýrství a operačního výzkumu, současnost s možnostmi elektronického počítače apod. tyto dvě oblasti skutečně významně sblíží.

Pokusíme se to demonstrovat na příkladu: 1. uplatnění síťových metod při organizování a řízení složitých procesů; 2. tzv. „plně racionalizovaného“ pracovního procesu v dílně.

ad 1. Od r. 1958 se ve světě a v poslední době i u nás velmi rozšířilo uplatňování síťových metod při organizování a řízení složitých návazných procesů. Jejich uplatňování není bez vlivu na strukturu nadřízenosti a podřízenosti pracovníků.

Podstatný vliv metody PERT na organizační strukturu např. zdůrazňuje americký odborník na síťové metody R. W. Miller. Tento vliv se odráží ve vzniku zvláštní funkce „inženýra projektu“, nebo „ředitele programu“ a zejména ve vazbě této funkce na ostatní organizační jednotky, v její pravomoci koordinovat(!) práci mezi funkcionálními odděleními a v přechodu k „programové orientaci“ existující organizační struktury.

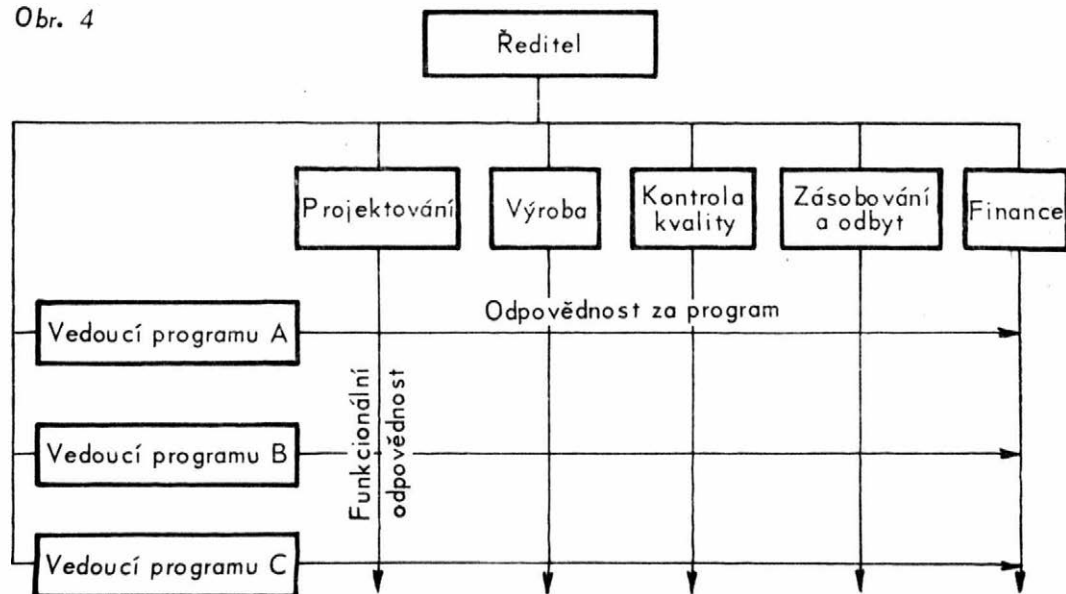
Úroveň „programové orientace“ organizace ovšem může být různá a odtud i různé druhy organizačních uspořádání a kombinace organizačních uspořádání:

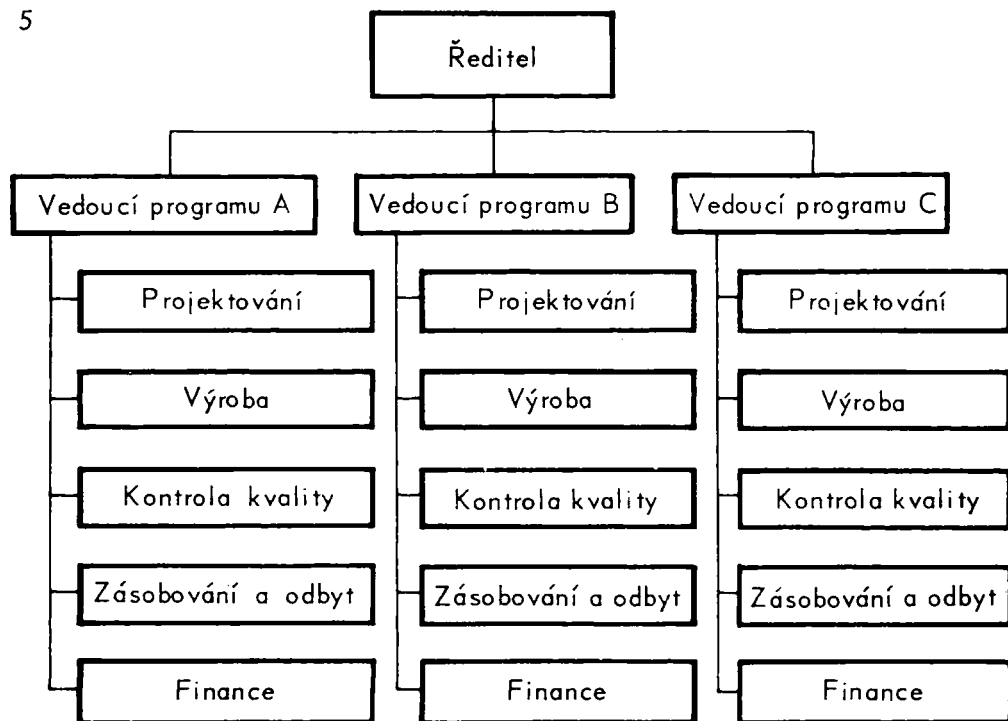
a) Může být zachován dosavadní způsob uspořádání beze změn rozdělení odpovědnosti, protože síťové analýzy (nebo projekty) se uplatňují jen pro dílčí funkcionální oddělení.

b) Může být uplatněn tzv. „maticový způsob uspořádání“, ve kterém se „funkcionální nebo »primočará« odpovědnost rozkládá směrem dolů od každého vedoucího vyššího funkcionálního oddělení a odpovědnost za program prochází od každého z vedoucích programů horizontálně celou organizací“. Grafické znázornění tohoto uspořádání je na obr. 4.

Uspořádání naznačené na obr. 4 vlastně představuje kombinaci lineárního nebo funkcionálního uspořádání s dalším uspořádáním, které R. W. Miller nazývá „řízení podle programu“. Jak je na první pohled patrné, ve výsledném uspořádání je významně porušen princip jednoty příkazování a odpovědnosti. Podle R. W. Millera je to však nutné: „Přestože maticová struktura narušuje klasické principy řízení vztahené k rozdělení moci a odpovědnosti, stává se nutnou formou existence pro ty instituce, které se zabývají plněním složitých programů s individuálním a ukončeným charakterem.“

Obr. 4





c) Funkcionální orgány mohou být podřízeny „službám řízení projektu“. Zřejmě jde o uspořádání podobné předchozímu, avšak při grafickém vyjádření by ve srovnání s obr. 4 došlo k záměně označení v hlavičce a rádcích.

d) Může být uplatněna tzv. „úplná projektová forma organizace“ (viz obr. 5).

Uplatnění uspořádání naznačeného na obr. 5 však prý přichází v úvahu jen v krajních případech — tehdy, když specifické cíle programu vylučují existenci dílčích funkcionálních orgánů. Není příliš vhodné pro podniky, ve kterých dochází k časté změně výrobních programů. Je-li tam uplatněno, vznikají komplikace s rozdělováním úvazků, neustále jsou narušovány kolektivy, pracovníci pozbývají důvěru ve svou budoucnost, v možnosti růstu aj. [19].

Ať již však poslední způsob uspořádání vezmeme nebo nevezmeme v úvahu, je nesporné, že „PERT se často střetává s tradičním stylem organizace“ a „narušuje vyvinuté funkcionální organizační a firemní vztahy. Pohlíží na projekt jako na jediný program a proto se vzdaluje tradičním, již dlouho existujícím organizačním vzorům“ [20]. Podle R. A. Johnsona, F. E. Kasta a J. E. Rosenzweiga [21] „projek-

toový nebo programový typ organizace“ nahradí lineárně štábní organizaci jako organizační základnu.

ad 2. V soudobé průmyslové výrobě se výrazně prosazuje tendence k tzv. „úplné racionalizaci“ pracovního procesu. Vedle používání strojů a spolu s ním se uplatňují speciální technická zařízení a činí organizační opatření s cílem spojit rozdělenou práci v jediný celek, v plně plánovaný, propočtený, hladce probíhající, uzavřený pracovní proces, ve kterém dochází k minimálním ztrátám času a produktu. Vzhledem k tématu této stati zasluhuje pozornosti především to, že důsledky realizace snah o „plně racionalizovaný“ pracovní proces významně překračují rámec výrobní práce a promítají se i do širší organizační struktury, že „dochází ke kvalitativnímu skoku, tj. ke strukturálním posunům“ (H. P. Bahrdt [22]) a celý podnik se ve stále větší míře stává funkčně integrovaným celkem s koordinací funkcí určenou vztahy technické závislosti (R. Dahrendorf [23]).

Zatímco nižší úrovní racionalizace odpovídá podle H. P. Bahrdta [24] jasná, jednoduchá hierarchie vedoucích, „úplná racionalizace“ vede ke kvalitativním změnám a relativizaci hierarchických struktur.

Hierarchická struktura se stává nepřímou a konkurují jí jiná uspořádání, jimiž je zčásti doplňována a zčásti znehodnocována.

H. P. Bahrdt značně pozitivisticky a mnohdy s přehnaným technologickým determinismem vidí souvislosti takto: Při nižší úrovni racionalizace pracovního procesu, kdy ještě existují četné izolované práce, zajišťují organizaci kooperace jednotlivců a skupin řídící pracovníci. Organizační činnost těchto řídících pracovníků se přitom omezuje především na to, co kooperačnímu procesu předchází a co mu následuje, tj. vyčerpává se hlavně určením správné dělby práce a kalkulacemi na jedné straně a kontrolou pracovního výkonu jednotlivců a skupin na druhé straně. Racionalizace vlastního kooperačního procesu je však v tomto stadiu často spíše nevyužitou možností. K podstatnému obratu však dochází s technizací práce a zejména s vymaněním stroje z funkce pouhého quasinástroje. Stroje a agregáty strojů se stávají zprostředkovateli mezi pracovníky. Jejich požadavky začínají dominovat a musí se jim přizpůsobovat spolupráce lidí. Vznikají nové formy kooperace, v nichž klíčovou roli hrají technické funkční souvislosti. Prohlubuje se proces integrace. Zvláště jej zrychluje postupující automatizace. Nejpatrnější je tento vývoj zatím ve výrobních dílnách, kde se významně přičiňuje o „krizi mistra“.

„Krise mistra“ je vyvolávána tím, že mistr s postupem technického pokroku předává stále více svých funkcí vyšším pozicím, strojovému zařízení, kontrolním aparaturám i dělníkům a stále více se stírají difference mezi mistrem a dělníkem: „Čím více pokračuje technizace výroby, tím více mizí hranice mezi pracovníkem a jeho bezprostředním nadřízeným. Mistr jako předák ztrácí řadu funkcí, které se označují jako řídící. Podřízený však přijímá funkce, které až dosud byly charakteristické pro pozici vedoucího. A poměr obou, vertikální poměr nadřízenosti nebo podřízenosti ustupuje před horizontálními, technicky podmíněnými kooperačními skladbami do pozadí.“ [25]

P. M. Blau a W. R. Scott [26] jdou snad ještě dále, naznačují ještě radikálnější přeměny v hierarchii, a to již v případě pásové výroby. Píší: „Pásová výroba má tendenci zvrátit tok požadavků v organizaci. Je typické, že požadavky proudí v hierarchii dolů:

z vyšší úrovně se přijímají příkazy a předsávají se nižší úrovni. A mistr obvykle musí usměrňovat operace vydáváním instrukcí a příkazů a kontrolováním práce. Poněvadž běžící pás zajišťuje koordinaci a jistou úroveň produktivity, odstraňuje potřebu dozoru a usměrňování k dosažení těchto cílů. V důsledku toho se hlavní úkol mistra mění z usměrňování podřízených a dozírání na podřízené v pomoc podřízeným a odstraňování poruch. Při organizaci pracovního procesu na základě běžícího pásu je typickým vzorem interakce, že spíše dělník žádá o pomoc mistra (ať potřebuje radu, nebo pouze zaskočení) než že mistr vznáší požadavky na dělníka aby dělal nyní tu či onu práci nebo aby pracoval rychleji. Tak dělník, ne mistr, dává většinou podnět k interakci, převrací tok požadavků typický pro přísný dohled ve formální organizaci. Ke stejné změně dochází na vyšších úrovních. Mistr se snaží získat služby a materiály, dává podnět k většině interakcí s nadřízenými a štábními pracovníky. A na rozdíl od častých konfliktů, které se objevují mezi štábní a lineární složkou v jiných typech organizace, mistři pásové výroby mají tendenci shledávat štáb prospěšným.“

H. P. Bahrdt [27] tuto „krizi mistra“ přitom pokládá za symptom obecnějšího vývoje. Odtud je přirozeně již jen krok k názoru, že hierarchické uspořádání je v krizi vůbec. I když H. P. Bahrdt na s. 35 své práce ještě píše: „Tam, kde pracovní formy určuje vyšší stupeň technizace, zpřítomňuje se hierarchie ve všedním pracovním dni již jen zřídka. Nemizí zcela — organizační plán vypadá ještě přesně tak jako dříve. Může také existovat dále s jistými modifikacemi jako uspořádání prestiže. Ale je bezprostředně citelná již jen příležitostně. Skoro bychom mohli říci: čím lépe hierarchie funguje, tím méně přímá je. Jen když něco »neklape«, když se něco špatně naplánovalo nebo když pro nějaký neobvyklý, méně důležitý případ nejsou učiněna dostatečná opatření, objevuje se hierarchie, neboť pak se musí přirozeně přikazovat. Dělník se potom udiveně ptá, kde se náhle vzalo tolik představených.“; na s. 66 již dospívá k odlišnému, radikálnímu závěru: „Hierarchický systém, který pronikal do průmyslu, protože byl nejracionalnější tradiční formou organizace, tj. nejlépe vyhovoval zavádění racionálních metod, je nyní rozhodující brzdou racionalizace.“

2. Krize hierarchických struktur?

O krizi hierarchických struktur píší i další autoři. Dosti obsáhle o ní píše např. S. Kowalewski, který příčinu této krize spa-

truje v tom, že se „moderní technologie násilím vtlačuje do systému hierarchických struktur, který slavil své triumfy od dob před Džingischánem téměř do posledních světových válek“ [28] a projevy či znaky této krize vidí (volně zpracováno) v [29]:

— Rychle rostoucí diferenciaci a rozpětí mezi tím, co vedoucí má právo dělat a co dělat umí. Vedoucí již dnes je často nucen rozhodovat o záležitostech, ve kterých se nevyzná. I když se však zmenšují faktické možnosti vedoucího rozhodovat, jeho právo rozhodovat se v hierarchické struktuře nemění.

— Nepružnosti organizačních schémat za situace, která vyžaduje naopak jejich stále větší elasticitu. Hierarchické uspořádání má tendenci k udržování statu quo. Velkou zásluhu na tom má zejména skutečnost, že hierarchické systémy zdůrazňují spíše roli veta než roli souhlasu. S výjimkou osobních záležitostí (např. propouštění z práce, zákonné dovolené, výdělků apod.) neexistuje v institucích pro jednotlivce žádná legální cesta odvolání proti rozhodnutím řídicích pracovníků. Při rozhodování o odborných záležitostech vystupuje představený jako neomylná autorita. Neuposlechnutí jeho příkazů se v armádě rovná vzpouře, v průmyslovém podniku rozvracení pořádku.

— Poklesu možností opravdové kontroly a dozoru metodami, které jsou typické pro kontrolu a dozor v hierarchických strukturách. S. Kowalewski [30] v této souvislosti cituje sovětského teoretika V. Skopina, který o možnostech kontroly v soudobé armádě (ale tento poznatek lze nepochybně vztáhnout i na jiné oblasti lidské činnosti) píše: „V dřívějších válkách slabý úder mečem nebo šavlí, hození kopí mimo cíl nebo výstřel bez zásahu, přešlapování jezdce na místě, slabé veslování, nedbalost a nepozornost dělostřelce, to vše ihned bilo do očí. Ale již obtížnější bylo přistihnout při nedbalosti střelce střílejícího z pušky opatřené zásobníkem nebo zaměřovače a dělostřelce na lodi. Dnes nestačí žádná kontrola ani teror, žádné protišpiónážní orgány, žádná bdělost důstojníků (a tedy nadřízených — doplnil S. K.) aby se dala sledovat kvalita práce řadových vojáků. Vojíny nelze přinutit k tomu, aby byli rozumní a nápadití při překonávání rozmarů automatiky a elektroniky. Radiotelegrafisty a hydroakustiky

nelze přimět k zostření sluchu atd. atd. Současný voják-technik a voják-technolog tak či onak, dříve nebo později zůstane sám se svým dělem nebo aparátem, dříve nebo později se octne mimo dosah dozoru nebo kontroly — stane se vykonavatelem své svobodné vůle a třídního povědomí.“

— Problémech v komunikačním systému. Pro soudobé velké instituce je charakteristický velký růst rozsahu nutných informací a potřeba jejich stálého a mnohosemrového (včetně křížového a kruhového) oběhu na jedné straně a omezená kapacita a směr kanálů hierarchických struktur na druhé straně. Základním rysem hierarchického uspořádání je, že vše co zavazuje podřízeného musí vycházet od jeho bezprostředního nadřízeného. Plná podřízenost pracovníků vedoucímu nachází výraz i v tom, že vše, co pracovník chce vyjádřit vůči instituci, má jít služební cestou přes jeho přímého nadřízeného. Komunikační kanály hierarchického systému jsou tedy uspořádány tak, aby spojovaly pozice podřízených a nadřízených. Problém je však v tom, že: 1. ve velkých a složitých institucích jsou vertikální komunikační kanály často přetíženy a nejsou s to uspokojit včas všechny požadavky; 2. vertikální kanály přestávají být technicky adekvátní, zejména v institucích, které rozsáhle uplatňují specialisty. Specialista může být velmi často instruován, nebo naopak pochopen jen pracovníkem téže nebo příbuzné specializace, kterou jen zřídka má bezprostřední lineární nadřízený; 3. průchod informací mnoha hierarchickými stupni deformuje jejich obsah. To vše pak podněcuje k růstu přímých horizontálních, s technickými procesy úzce korelujících informačních vazeb a zároveň narušuje hierarchické uspořádání.

— Obtížích v dělbě úkolů a odpovědností. Hierarchické uspořádání předpokládá přísnou dělbu práce a odpovědnosti. V soudobých podnicích (a zejména ve velkých průmyslových podnicích s vysokou úrovní mechanizace a automatizace výroby) se však úkoly navzájem proplétají, vytvářejí nerozlučné svazky a vyžadují zájem, vliv či zásah řady pracovníků, mezi nimiž lineární vedoucí může hrát dokonce dost nevýznamnou roli.

— Negativních důsledcích povyšování (materiálního i nemateriálního) pracovníků

přednostně cestou postupu po stupních hierarchické struktury. V souladu s tím a v míře v jaké postup v hierarchické struktuře je měřítkem životního úspěchu, usilují o přechod do lineární struktury a o postup v lineární struktuře i štabní specialisté. Za skutečný přechod však specialista obvykle platí (samozřejmě s jistým časovým zpožděním) ztrátou vysoké odborné úrovně v původní specializaci a instituce a společnost ztrátou často vynikajících odborníků.

— Ve frustraci schopných lidí, kteří již nemohou dále postoupit vzhledem k zužování hierarchické struktury směrem k vrcholu instituce aj.

Podle S. Kowalewského konečným řešením krize hierarchické struktury, výsledkem neodvratného vývoje bude tzv. „technická struktura“ (viz též výše). Avšak do té doby než se vytvoří a pro zajištění hladkého přechodu k „technické struktuře“ a zmírnění soudobých problémů hierarchických struktur S. Kowalewski [31] doporučuje:

— revidovat všechny technické nebo jim blízké styky a podle možností je přesunout z vertikálních kanálů do horizontálních, tj. část styků typu „nadřízený—podřízený“, „vyšší instance—nižší instance“ přeměnit ve styky typu „specialista—specialista“, „organizační jednotka—organizační jednotka“ stejné úrovně;

— zajistit (formou materiálních odměn, speciálních znaků statusu apod.) zvýšení prestiže, uznání a popularity „horizontálního vzestupu“ (alespoň na úroveň, při které vertikální vzestup nebude přitažlivější než „horizontální“);

— revidovat „ideologii“ řídicích pracovníků, která pochází z předdemokratické doby. Tato revize by prý měla dospět k tomu, že se na řídicí funkce bude pohlízet jen jako na výsledek jisté dělby práce, o které (a tedy i o organizaci míst) rozhoduje technický režim. Zásadní náplň práce řídicích pozic by měla mít charakter plnění „jistých obslužných činností ve vztahu k personálu, který nazýváme závislým personálem“ přičemž „takto pojatý způsob řídicí činnosti musí být předmětem stejné kritiky zainteresovaných pracovníků, jako každá jiná činnost“.

Také soudobý významný západní orga-

nizační teoretik W. G. Bennis [32] na počátku své knihy věnované v rozsáhlé míře právě problematice vzoru hierarchické organizace — byrokratické organizaci, píše: „Jádro této knihy spočívá na premise, že tato forma organizace se stává stále méně a méně efektivní, že je v beznadějném nesouladu se současnou realitou a že se vynořují nové formy, vzory a modely — které se stále znovu vracejí — což slibuje drastické změny v chování firmy a v řídicích praktikách vůbec. Tak během 25–50 let bychom všichni měli být svědkem zániku byrokracie a podílet se na vzniku nových společenských systémů schopných lépe se vyrovnat s požadavky dvacátého století.“

Podle W. G. Bennis [33] byrokracie, kterou ohrožují: 1. rychlé a neočekávané změny prostředí; 2. růst velikosti institucí; 3. rostoucí rozmanitost vysoce specializovaných kompetencí; 4. změny v chování řídicích pracovníků (v důsledku nové koncepce člověka, nové koncepce moci a nové koncepce organizačních hodnot), vyústí ve společenské struktury institucí, pro které budou typické tyto charakteristiky:

„Klíčové slovo bude »dočasné«. Nové organizace budou adaptivní, rychle se měnící dočasné systémy. Budou to úkolové síly organizované na základě problémů, které budou řešit skupiny relativně si cizích lidí s rozmanitými profesionálními dovednostmi.

Skupiny budou uspořádány spíše na organické než na mechanické základně; budou se vyvíjet spíše ve vztahu k problému než k programovanému očekávání roli. Řídicí pracovník se tak stane koordinátorem různých úkolových sil. Lidé budou oceňováni nikoli vertikálně, podle ranku a statusu, ale pružně a funkčně, podle dovedností a profesionálního výcviku. Organizační diagramy budou sestávat spíše ze skupin projektu než ze stratifikovaných skupin funkce.

Adaptivní, problémy—řešící, dočasné systémy specialistů různého druhu, vzájemně spojené koordinujícími a úkoly oceňujícími řídicími specialisty (task-evaluating executive specialists) v organicky proměnlivém stavu — to je organizační forma, která postupně nahradí byrokracii, jak ji

⁴ Někteří autoři, jako např. D. C. Miller a W. H. Form [34] ovšem zastávají stanovisko právě opačné — růstu velikosti institucí přisuzují zásluhy o rozvoj byrokracie a rysů byrokracie.

známe. Tuto formu nazvu organicko-adaptivní strukturou.“

Pokud jde o růst adaptivity organizačních struktur či přesněji o zrychlující se míru organizačních změn, W. G. Bennisovi plně přizvukuje např. H. L. Hall [35]. S odvoláním na D. R. Daniela [36] dokládá H. L. Hall svůj názor příklady: „Ve velkých průmyslových firmách dochází k velké restrukturalaci každé 2 roky“ a „čím větší firma, tím větší pravděpodobnost, že v ní v daném období dojde k nějaké velké změně; 9 z 10 nejrozsáhlejších firem, 16 z největších 25 a 27 z největších 50 bylo mezi firmami, které hlásily změny v období tří let“.

3. Závěry

Tak vypadá nástin některých proměn a tendenci vývoje lineárně štábní struktury a hierarchického uspořádání vůbec. Tento nástin proměn, vývojových trendů, případně kritik dosavadního organizačního uspořádání a pokusů o návrhy nových organizačních řešení by ovšem neměl vést k zatracení lineárně štábní struktury. Je potřebné naslouchat nejen kritikům, ale i stoupencům tradičních organizačních uspořádání, nejen hlasům stoupenců, ale i kritiků nových organizačních řešení, nejen hlasům teoretiků, ale i praktiků. Nadto i pojetí lineárně štábní struktury vykazuje značnou přizpůsobivost. Pokud někteří čtenáři na základě dosavadního výkladu dospěli k jednoznačnému odmítnutí lineárně štábního uspořádání, měli by si uvědomit:⁵

— Ve vztahu k růstu počtu a významu štábních specialistů a jejich mocenskému postavení v podniku např. to, že růst počtu a významu štábních specialistů nejen snižuje, ale také zvyšuje význam lineárních pracovníků. Celkový efekt moderního podniku stále méně závisí na individuálním úsilí a více na začlenění individuálního úsilí do celku činností, na koordinaci individuálních úsilí. Integrační a koordinační úkoly však zajišťují, alespoň zatím, především koordinační centra v podobě lineárních pozic a pracovníků. Proto by také zásadní opuštění principu jediného nadřízeného bylo, alespoň zatím, předčasné a nesprávné.

Je vhodné vzít v úvahu též myšlenku M. Croziera [37] o nestabilitě moci odborníka způsobenou tím, že sám svoji moc podkopává. „Se zvyšováním znalosti odborníků se přeměňují oblasti nejistoty v oblasti rutinních úkonů (např. pokroky v medicíně umožňují, aby zdravotní sestry vykonávaly úkoly, které dříve vyžadovaly rozum lékařů). Vlastní úspěch odborníka tudíž narušuje základnu jeho moci, nebo alespoň přesunuje tuto základnu do nových oblastí nejistoty.“

— Ve vztahu ke vzniku nového koordinačního centra v podniku v podobě skupiny tzv. informačních techniků např. to, že: 1. návrhy systémů spojených s uplatněním elektronického počítače jsou prací spíše rozvojovou (tj. de facto štábní) než věcí každodenních operací a 2. současné zvláštní postavení skupiny informačních techniků v podnicích je ve významné míře způsobeno též novostí přístupů k problematice informací a jejich zpracovávání.

— Ve vztahu k růstu počtu a významu horizontálních vazeb v podniku např. to, že volnost toků komunikací sice na jedné straně usnadňuje plnění některých úkolů, dovoluje rychlé řešení problémů, dovoluje překonat neschopnost některých vedoucích, snižuje přetíženost vedoucích vyšších organizačních úrovní, demokratizuje organizační strukturu apod. avšak na druhé straně narušuje koordinaci. Právě potřeby koordinace ve velké instituci vyžadují jistou formalizaci vztahů a informačních toků (byť alespoň v podobě požadavku informovat nadřízené o nejdůležitějších výsledcích horizontální a diagonální komunikace). Dle našeho názoru východisko není v úplném odmítnutí formalizace informačních toků a lineárně štábní struktury, ale v optimální míře formalizace informačních toků a v nepřehnaném důrazu na dodržování vztahů lineárně štábní struktury (viz též závěr statí).

— Ve vztahu k růstu organizovanosti pracovních procesů např. to, že: 1. míra sepětí organizační statiky s organizací procesů má své meze, dané např. rozmanitostí a proměnlivostí procesů, rozmanitostí a proměnlivostí prvků procesů (např. lidé v pracovním procesu) a tím, že organizační statika má pro tuto rozmanitost a proměnlivost poskytovat prostor. Vždy tomu tak nepochybně bude pokud v podniku budou lidé neproměnění ve stroje

⁵ Nepůjde o vyčerpávající výčet skutečností, které náhodně vybraných příkladů.

si je vhodné uvědomit, ale jen o několik, dosti

a pokud budeme usilovat o rozvoj instituce a neomezíme jej na předem úzce omezený okruh možností; 2. vysoce technizované práce zároveň předpokládají a rozšiřují nároky na netechnizované práce (např. činnost výzkumníků, projektantů, konstruktérů, technologů apod.). A tam, kde výsledky práce závisí především na lidech a jejich subjektivitě, jako je tomu u právě uvedených skupin pracovníků v podniku, buď vůbec nelze vše stanovit pravidly (tj. předem plně zorganizovat), nebo se lidé od stanovených pravidel odchylují (přičemž tyto odchylky jsou k dalšímu pokroku přímo nevyhnutelné) a plně racionalizovaný pracovní proces není realizovatelný.

— Ve vztahu k nástupu tzv. organicko-adaptivních struktur např. to, že: 1. škála průmyslových podniků je velmi široká a vedle průmyslových podniků s vysoce proměnlivým výrobním programem, technologií a správními a řídicími operacemi jsou a ještě asi dlouho budou průmyslové podniky s nepříliš proměnlivou výrobou, relativně ustálenou technologií, správními a řídicími operacemi, kterým vyhovuje poměrně stabilní organizační struktura; 2. dynamičnost a proměnlivost struktur není bez problémů. Na některé jsme ostatně již upozornili v souvislosti s uplatňováním tzv. „úplné projektové formy organizace“. K nejzávažnějším problémům, které jsou spojeny se stálými změnami organizačních struktur patří problémy sociálně psychologické. Příklad: většina lidí hledá jisté přátelské a podpůrné vztahy, které jim dávají pocit jistoty a osobní ceny. Významnou oblastí těchto vztahů je malá pracovní skupina, která má i značný vliv na motivaci členů.⁶ Organicko-adaptivní struktury však i tyto malé skupiny mění v dočasnou záležitost, rozrušují soudržné skupiny a navázané vztahy. Snad se lidé jednou naučí rychle vyvíjet intenzivní a významné pracovní vztahy a vzápětí rychle ožlet jejich ztrátu, zatím však, při uplatňování „organicko-adaptivních“ struktur nutno očekávat spíše růst sociálního napětí a psychologických stressů. I tyto faktory nutno brát v úvahu při hodnocení jednotlivých typů organizačních struktur.

— Ve vztahu k hlasům o krizi hierarchic-

kých struktur např. to, že mnozí teoretici a praktici názory H. P. Bahrdta a W. G. Bennis nesdílejí.

Pokud jde o teoretiky, je možné jmenovat např. R. Mayntzovou [39], podle níž struktura nadřízenosti a podřízenosti je nutná proto, že společenská organizace není strojem, ve kterém by bylo možné vše (a zejména chování členů) do poslední podrobnosti předvídat a vázat pravidly, neboť cíl instituce a vnější podmínky jeho realizace se mění, a proto, že i činnost členů, kteří jsou plně zainteresováni na cíli instituce a mohou vše dělat bez dozoru, vyžaduje koordinaci; H. A. Simona [40], podle něhož důvody pro hierarchii přesahují potřebu jednoty vedení nebo jiné úvahy vztahené k moci a univerzalita hierarchie u složitých systémů dokonce naznačuje, že tento princip přesahuje rámec zvláštností lidské organizace; R. A. Johnsona, F. E. Kasta a J. E. Rosenzweiga [41], podle nichž se hierarchie zdá být přirozeným uspořádáním přírody.

Pokud jde o organizátory-praktiky, nemáme k dispozici výzkum jejich názorů. Tak jako v mnoha jiných oblastech organizační problematiky jsou však k dispozici americké výzkumy. Např. „Dun's Review Presidential's Panel“ [42] se týkal 300 vrcholných řídicích pracovníků a v rámci hlavního tématu: „Jak organizujete moderní firmu tak, aby mohla řešit dnešní nesčetné množství úkolů a složitých úkolů s dřívější účinností?“ zjišťoval i názory řídicích pracovníků firem na organizační strukturu a její budoucí podobu. Škála odpovědí sahá od názorů, že „obvyklý trojboký diagram firmy je již pozůstatkem minulosti“ a je nahrazován „zploštělou verzí, která v mnohem širším okruhu rozptyluje odpovědnost a pravomoc“ (H. H. Scott, president firmy H. H. Scott, Inc.), po názory, že „pyramida zůstane základní skeletovou strukturou pro operace“ (E. F. Curtis, president Deere & Co.) a lze pochybovat o tom, že „pyramida vůbec kdy zmizí“ (W. H. Wendel, president Carborundum Co.). I poslední dva ovšem očekávají další vývoj organizace. E. F. Curtis předpokládá doplnění organizační pyramidy „hrozny“ štabních specialistů, kteří se budou uplatňovat jako dočasné „úkolové síly“ k řešení problémů a W. H. Wendel

⁶ Podle některých autorů je skupina pro pracovníka dokonce stejně důležitá jako mzda nebo práce. [38]

je přesvědčen o vývoji k rozsáhlejšímu uplatňování koncepce středisek zisku.

Zda stanoviska H. P. Bahrdta a W. G. Bennise odráží jejich zvláštní cit pro budoucí vývoj, jejich schopnost překročit rámec současných problémů, nebo naopak jejich nedostatečné sepětí s podnikovou realitou a zda názory E. F. Curtise a W. H. Wendela nejsou jen výrazem neschopnosti překročit rámec současných problémů v důsledku úzkého sepětí s podnikovou realitou ještě není dnes možno definitivně rozhodnout. Jsme však toho názoru, že úvahy o úplném zrušení hierarchických struktur jsou, alespoň pro dohlednou dobu, pro kterou jsme schopni určit působení jednotlivých, k danému problému vztazených proměnných, nereálné. Úplná likvidace hierarchické struktury a decentralizace moci odporuje jak potřebám řízení vysoce zespolečenštěných výrobních procesů, tak potřebě prosazování zájmů vlastníků výrobních prostředků a vládnoucích tříd.

*

Co říci závěrem k problematice proměn a tendencí vývoje struktury nadřízenosti a podřízenosti pracovníků v průmyslových podnicích? Asi to, že obecná a jednoznačná odpověď na otázku o perspektivách vývoje struktury nadřízenosti a podřízenosti pracovníků v průmyslových podnicích je vzhledem k široké škále druhů, velikostí, složitosti, vnitřních a vnějších podmínek podniků i vzhledem k našim dosud velmi omezeným poznatkům problematrická. Nesporně lze konstatovat jen ústup od požadků bezpodmínečného dodržování tradičního pojetí lineárně štábní struktury, růst složitosti organizačních struktur a hledání nových, lepších a efektivnějších organizačních uspořádání. Kontury nových organizačních makrostruktur, které by mohly plně nahradit lineárně štábní strukturu však jsou zatím velmi mlhavé.⁷ Nadto koncepce lineárně štábní struktury vykazuje značnou pružnost a schopnost modernizace. Od pojetí lineárně štábní struktury jako struktury, ve které štábní pracovníci nemají žádnou moc, lze totiž přejít k pojetí lineárně štábní struktury jako struktury,

ve které je štábním specialistům přiznávána specializovaná, funkcionální moc. Od pojetí lineárně štábní struktury jako obrazu a normy všech mocenských nebo dokonce i dalších, např. komunikačních vztahů lze též přejít k pojetí lineárně štábní struktury jen jako obrazu dominantních řídicích pozic a hlavních mocenských vztahů v instituci, tj. v tomto pojetí se schématu lineárně štábní organizace přisuzuje jen role základního skeletu instituce, základní řídicí kostry, kterou mohou překrývat složitější funkcionální, technické, organicko-adaptivní, neformální a jiné vztahy a struktury.⁸ To ovšem znamená: 1. Z hlediska pojetí lineárně štábní struktury jako obrazu pozic a vztahů nadřízenosti a podřízenosti pracovníků — přechod od tradičního pojetí lineárně štábní struktury k novému, netradičnímu, modernímu pojetí. Stejně označení — lineárně štábní struktura — v tradiční a netradiční koncepci přitom představuje zcela odlišnou realitu vztahů nadřízenosti a podřízenosti. Pojem lineárně štábní organizace v obou případech sice postihuje jisté shodné rysy — především pak jistý relativní poměr lineárních a štábních složek (oběma koncepcím je společné, že v rámci téže základní hierarchické úrovně lineární složka mocensky dominuje nad štábem a štábní složka pracovníčně slouží lineární složce) avšak: a) K této shodě dochází na zcela odlišném pozadí. Zatímco v tradičním pojetí lineárně štábní struktury štáby nemají vůči nižším lineárním složkám žádnou moc (tj. referenční rámec je moc $\times$ bezmocnost), v netradičním pojetí lineárně štábní struktury, které nacházíme např. u J. Litterera [44] a A. Etzioniho [45] štáby moc, byť specializovanou nebo funkcionální, mají (tj. referenčním rámcem je např.: všeobecná moc $\times$ specializované moci); b) Změna mocenského poměru (od bezmoci ke specializované moci) mezi štábními složkami vyššího stupně a lineárními složkami nižšího stupně pak nepochoybně mění i mocenské relace mezi štáby a jejich nadřízenou lineární složkou. 2. Z hlediska požadavku dodržování formálních organizačních schémat — přechod od deterministického po-

⁷ Charakterizují to např. slova J. Litterera [43]: „Je nepochybné, že v rámci předvídatelné budoucnosti budeme mít novou teorii, která nahradí tradičtější štábní koncepci. Ať tato nová teorie přijme jakoukoli formu, bezpochyby přestane považovat štábní jednotky za druhořadé ve významu a principiálně zamýšlené ke službě lineární složce.“

⁸ I růst počtu a významu funkcionálních, horizontálních, technických a jiných vazeb a struktur při tomto pojetí lineárně štábní struktury tedy probíhá jakási uvnitř lineárně štábní struktury, pozměňuje a diferencuje ji, avšak nelikviduje ji.

jetí ke stochastickému, tj. schéma lineární státní struktury se přestává považovat za neporušitelnou normu, ale chápe se jen jako pravděpodobný, žádoucí a doporučovaný způsob uspořádání hlavních řídicích pozic a vztahů, jako pravděpodobný, žádoucí a doporučovaný způsob postupu při řízení.

Literatura

- [1] D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, New York 1960, s. 147–153.
- [2] Tamtéž, s. 149, 155, 156, 151.
- [3] B. Gliński, *Teorie i praktyka zarządzania przedsiębiorstwami*, Varšava 1964, s. 52.
- [4] R. A. Johnson, F. E. Kast, J. E. Rosenzweig, *The Theory and Management of Systems*, New York 1963, s. 47.
- [5] E. Mumford a O. Banks, *The Computer and the Clerk*, Londýn 1967, s. 174–175.
- [6] R. W. Miller, *PERT — sistema upravljenija* (z anglického: *Schedule, Cost and Profit Control with PERT*), Moskva 1965, s. 98–101.
- [7] B. Hubínek, *Hospodářské noviny*, 1966, č. 34, s. 11.
- [8] K. Davis, *Human Relations at Work*, New York 1962, s. 217.
- [9] D. McGregor, *Perspective on Organization and the Manager's Role*, v: G. P. Shultz a T. L. Whisler, *Management Organization and the Computer*, Illinois 1960, s. 102–103.
- [10] D. C. Miller a W. H. Form, *Industrial Sociology, The Sociology of Work Organizations*, New York 1964, s. 132.
- [11] H. P. Bahrdt, *Industriebürokratie*, Stuttgart 1958, s. 55 a dále.
- [12] R. A. Johnson, F. E. Kast, J. E. Rosenzweig, s. 313.
- [13] F. J. Jasiński, *Adapting Organization to New Technology*, Harvard Business Review, leden—únor, 1959, s. 80.
- [14] W. H. Newman, *Administrative Action*, Englewood Cliffs 1963, s. 261.
- [15] H. P. Bahrdt, s. 64–66.
- [16] Ch. Rand, *Integrované řídicí systémy — věda nebo výmysl?* v: J. Rezníček (red.), *Moderní metody řízení v soudobém kapitalismu*, Praha 1966, s. 177–202.
- [17] J. Zieleniewski, *Charakteristika teorie organizace lidských kolektivů*, v: *Přehled*, 1966, č. 4, s. 81.
- [18] Tamtéž, s. 87–88.
- [19] Vše z: R. W. Miller, s. 92–95.
- [20] Tamtéž, s. 107.
- [21] R. A. Johnson, F. E. Kast, J. E. Rosenzweig, s. 314–315.
- [22] H. P. Bahrdt, s. 26.
- [23] R. Dahrendorf, *Industrie- und Betriebssoziologie*, Berlin 1965, s. 75.
- [24] H. P. Bahrdt, s. 27–28.
- [25] Tamtéž, s. 39.
- [26] P. M. Blau a W. R. Scott, *Formal Organizations*, San Francisco 1962, s. 177, s odvoláním na výzkum Ch. R. Walkera

aj., *The Foreman on the Assembly Line*, Cambridge 1956, s. 34–36.

- [27] H. P. Bahrdt, s. 35.
- [28] S. Kowalewski, *Przełożony — podwładny w świetle teorii organizacji*, Varšava 1967, s. 290.
- [29] Tamtéž, s. 283–291.
- [30] Tamtéž, s. 286.
- [31] Tamtéž, s. 296–299.
- [32] W. G. Bennis, *Changing Organizations*, New York 1966, s. 4.
- [33] Tamtéž, s. 20–21 a 24.
- [34] D. C. Miller a W. H. Form, s. 10–11.
- [35] H. L. Hall, *Management: a Continuum of Styles*, v: *Advanced Management Journal*, 1968, 1, leden, s. 68–69.
- [36] D. R. Daniel, *Reorganizing for Results*, Harvard Business Review, listopad—prosinec 1966, s. 96.
- [37] M. Crozier, *The French Bureaucratic System*, Stanford, s. 37, dle: P. M. Blau a W. R. Scott, s. 176.
- [38] S. Florence, podle: J. A. C. Brown, *Społeczna psychologia przemysłu* (z anglického: *The Social Psychology of Industry*), Varšava 1962, s. 84.
- [39] R. Mayntz, *Soziologie der Organisation*, Hamburg 1963, s. 97.
- [40] H. A. Simon, *The New Science of Management Decision*, New York 1960, s. 41–42.
- [41] R. A. Johnson, F. E. Kast, J. E. Rosenzweig, s. 45.
- [42] Podle: T. J. Murray, *Tomorrow — New Configurations for Corporate Structures*, Management Review, duben 1967, s. 28 a 30.
- [43] J. A. Litterer, *The Analysis of Organizations*, New York 1965, s. 334.
- [44] Tamtéž, s. 335.
- [45] A. Etzioni, *Modern Organizations*, New Jersey 1964, s. 80.

Резюме

Мичек М.: Современная структура начальствования и подчинения по службе работников предприятий промышленного типа и ее перемены

Автор исходит из статьи «Современная структура начальствования и подчинения по службе работников предприятий промышленного типа и ее проблемы», опубликованной в Социологическом журнале № 2/1971. Учитывая сведения бихевиорального и системного организационного направления, он пытается дать элементарный анализ перемен и тенденций развития этой управленческой организации промышленных предприятий. Значительные изменения линейно-штабной структуры вызваны прежде всего следующим:

- а) увеличение числа и значения штабных специалистов и их управленческого положения на предприятии,
- б) возникновение координационных центров на предприятии,
- в) увеличение числа и значения горизонтальных связей на предприятии,
- г) увеличение числа и значения т. н. технических связей на предприятии,

д) увеличение организованности трудовых процессов.

е) рост объема и скорости изменяемости реальности предприятия.

Автор статьи анализирует последствия приведенных изменений для управленческой организации промышленных предприятий, но он не отождествляется с теми авторами, которые считают линейно-штабную структуру, или даже вообще иерархическую организацию в общем неадекватной современным потребностям учреждений промышленного типа. Условия некоторых промышленных предприятий таковы, что им вполне соответствует традиционная линейно-штабная структура, и, кроме того, концепция линейно-штабной структуры отличается значительной гибкостью и способностью модернизации. Дело в том, что от понятия линейно-штабной структуры как образа и нормы всех управленческих, или даже и других (напр. коммуникационных) отношений возможно перейти к понятию схемы линейно-штабной структуры только как к образу главных управленческих отношений и основного руководства для остальных управленческих отношений, к понятию схемы линейно-штабной структуры только как основного скелета, в рамках которого допускаются дальнейшие отношения и на который могут накладываться более сложные функциональные, технические, органически-адаптивные, неформальные и др. отношения и структуры.

Во всяком случае, контуры новых организационных макроструктур, способных вполне заменить линейно-штабное упорядочение, пока весьма расплывчаты.

Summary

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

The author proceeds from the article *Contemporary Superiority and Subordination Structure in Institutions of the Industrial Type. Its Problems*, published in the *Sociological Review*, No. 2, 1971.

With respect to the findings attained by the behavioural and system-organizational

school, the author endeavours to make an elementary analysis of the transformations and developmental tendencies manifesting themselves in this kind of power organization of industrial enterprises. Significant transformations in the line-staff structure are called forth primarily by a) the increasing number and importance of staff specialists and their power position within the enterprise, b) the establishment of new co-ordination centres within the enterprise, c) the increasing number and importance of horizontal links within the enterprise, d) the increasing number and importance of the so-called technical links within the enterprise, e) the rising rate of organization of the working processes and f) the increasing extent and rate of changeability of the enterprise reality.

The author of the article analyses the impact of the mentioned transformations on the power organization of industrial enterprises but does not share the viewpoint of the authors conceiving the line-staff structure, or even the hierarchical organization in general, as fully inadequate to the needs of the contemporary industrial-type institutions. The conditions prevailing in some industrial enterprises are such that the traditional line-staff structure fully comes up to them and, moreover, the conception of the line-staff structure shows considerable flexibility and capability of modernization. — From the conception of the line-staff structure as an image and norm of all power relations or even of other (e. g. communication) relations, it is possible to proceed to the conception of a scheme of the line-staff structure as an image of only the main power relations and the basic standard for other power relations; to the conception of the scheme of the line-staff structure only as a basic skeleton within the framework of which further relations are admitted of and which may be overlapped by more complex functional, technical, organically adaptive, informal and other relations and structures.

In any case, the contours of new organizational macrostructures which might fully replace the line-staff organization are, for the time being, most indefinite.