

Chování a řízení lidí v podniku

(z hlediska rozborově diagnostického přístupu)

VLADISLAV CHLUMSKÝ

Ústav ekonomiky a organizace stavebnictví,
Bratislava, pracoviště Praha

Chování sociálního systému podniku

Jednotliví pracovníci i sociální systém podniku jsou částmi podnikového celku a jako takové mají svoje činnostní určení. Aby se ho zhostili účinně, musí to umět, musí to chtít a musí k tomu mít možnosti. Problém eufunkčního chování lidí v podniku je tedy problémem pracovní motivace, pracovní způsobilosti a problémem možnosti tuto způsobilost realizovat. Tyto pojmy je nutno objasnit.

Chování sociálního systému je souhrn zevních, tj. smysly pozorovatelných znaků jeho celostního projevu. Žádný sociální systém (tedy ani podnikový) nelze personifikovat, neboť nemá vlastní celistvé subjektivity, tj. nic jako systém neprožívá. Subjektivitu mají pouze jednotliví lidé, kteří jsou základními prvky sociálních systémů. Chování sociálního systému podniku (a tedy pracovní chování lidí v jeho rámci) má ovšem své duševní koreláty, avšak pouze v psychice jednotlivců. Proto je účelné používat ve vztahu k jednotlivcům pojem „činnost“, jímž se podtrhuje jsoucnost tohoto korelátu. Chování sociálního systému je samo ze sebe (tj. bez pojmu „činnost“) nepochopitelné. Je to však chování sociálního systému, které je příčinou podnikových výstupů.

Sociální systém podniku je *instrumentem i prostředím* (stejně jako stroje jsou současně instrumenty i prostředím). Jako prostředí je strukturovanou společenskou vazbou,¹ jako instrument je sociálním subjektem, neboť je instrumentální extrapolací lidských výkonů do společenské roviny.

Motivace je dalekosáhlou problematikou. Badatelé se dosud neshodli na jedné definici. Pro naše záměry uvedme dvě: „Zkoumání směru a stálosti konání je zkoumáním motivace.“² „Motivace je procesem vyvolání nebo lépe zesílení a »zapřažení«

určitého aktivačního procesu do určitého programu činnosti.“³ Oba uvedení autoři uvádějí, že v problematice motivace jde o otázku „proč“ adresovanou lidskému jednání. Jelikož tedy jde v motivaci o smysl a směr chování a o velikost energie, jímž je „neseno“, můžeme ji právem považovat za hybnou sílu chování, kterou lze charakterizovat jako vektor.

Teoretické nejasnosti ve složitých motivačních zákonitostech se nás při uvedeném pojetí příliš nedotknou. V pracovní motivaci jde o otázku „proč“ adresovanou pracovnímu chování. Centrálním problémem sociotechnického aspektu pracovní motivace v podniku je „vyvolávání a usměrňování činností prostřednictvím úmyslné regulace“.³ Sociotechnický model pracovní motivace je znázorněn na obr. 1.

Tento model respektuje to, že se v podniku nevyvíjí pracovní motivace jenom živelně, ale že vedení jde o vyvolávání a usměrňování činností prostřednictvím úmyslné regulace. Současně je v něm obsažena hypotéza, že „determinanty“ jsou relativně stále vnitřní a vnější podmínky pracovního chování a jsou tedy „ve hře“, ať je již vedení záměrně stimuluje, či ne. Jde tedy o dynamické pole determinant,⁶ do kterého je nutno záměrně zasahovat, chceme-li ovlivňovat chování lidí v podniku. Zkušenostně ověřenými prostředky pro toto ovlivňování jsou uvedené incitivity.

Způsobilost je nutné nazírat jak z hlediska jednotlivce, tak i z hlediska celého sociálního systému a jeho částí. Je-li *výkonnost jednotlivce* (posuzována psychofyziologicky, a tedy bez zřetele na použitou techniku) vyjádřena vzorcem N. R. F. Maiera:⁷

Produktivita = nadání × výcvik × motivace — únava

¹ Ke společenské vazbě viz Szczepański J., *Základní sociologické pojmy*, Praha 1966, s. 63 n.

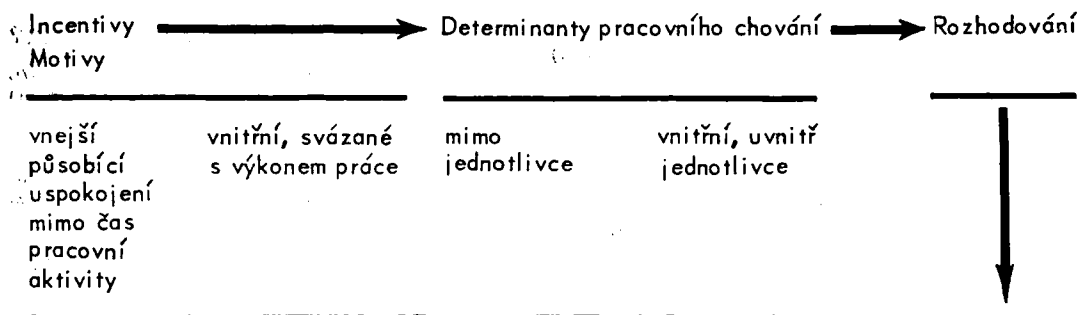
² Krech D., Crutchfield R. S., Ballachey E. L., *Člověk v společnosti*, Bratislava 1968, s. 93.

³ Machač M., *Pracovní motivace*, stať ve sborníku

Psychologie v systému práce s lidmi, Praha 1966, s. 41 a 42.

⁶ Khol J., *Pracovní chování*, skriptu Institutu řízení, Praha 1967, s. 8. Kholovy determinanty jsem rozšířil o další složky.

Obr. 1 Model pracovní motivace jednotlivého člověka - bez zpětných vazeb
(adaptováno podle Khola⁴ a Maiera⁵)



Mzda	Styl řídicí práce	Pracovní role	Potřeby a cíle	Pracovní chování
Požitky	- orientace na úkoly nebo na lidi - způsoby dozírání (těsné a volné) - participace a její druhy	- Skupina - Plán a ekon. ukazatele (ekonomická politika)	- biologické - sociální	- výkonnost - hospodárnost - tvořivost - pružnost - vzdělávání - disciplína - absence - fluktuace atd.
	<i>Povaha práce a její organizace</i> - správné místo - správnému člověku - inspirující organizace práce - význam práce - zážitek - dosažení cíle - znalost „score“ v práci - znalost možných výsledků - vědomí odpovědnosti - faktor soutěžení	- Personální politika - Fyzikální a techn. prostředí - Vlivy širších komunit	- Vlivy osobnosti - na pracovní morálku - na potřeby - Očekávání - Postoje - k práci - k nadřizeným - ke skupinám - k podniku - k odměnám	

Přiležitost k postupu

pak *výkonnost sociálního systému* je výkonností jednotlivců, *umocněnou organizačním efektem*. Způsobílost sociálního systému pak abstrahujeme z celkové totality jeho kapacity podobně jako se i u jednotlivého člověka rozlišují jeho motivace a schopnosti. Zde je to tím více opodstatněno, protože motivován je vždy jen jednotlivec (byť vždy ve společenských souvislostech), způsobílost sociálního systému však chápeme nadindividuálně. Tato způsobílost je sice co nejtěsněji podmíněna úrovní individuálních schopností, ty však musí být vhodným způsobem v sociálním systému uspořádány. Proto považujeme způsobílost za aspekt informační, organizační a strukturální. Pojem informace zde

chápeme v jeho nejobecnějším smyslu jako míru uspořádanosti nebo organizovanosti (tedy kvantitativně) i jako zprávu, která má jistý obsah a určitý význam (tedy kvalitativně), jímž se odstraňuje nějaká neznalost, popřípadě se zvyšuje pravděpodobnost určitého chování z množiny možných chování.

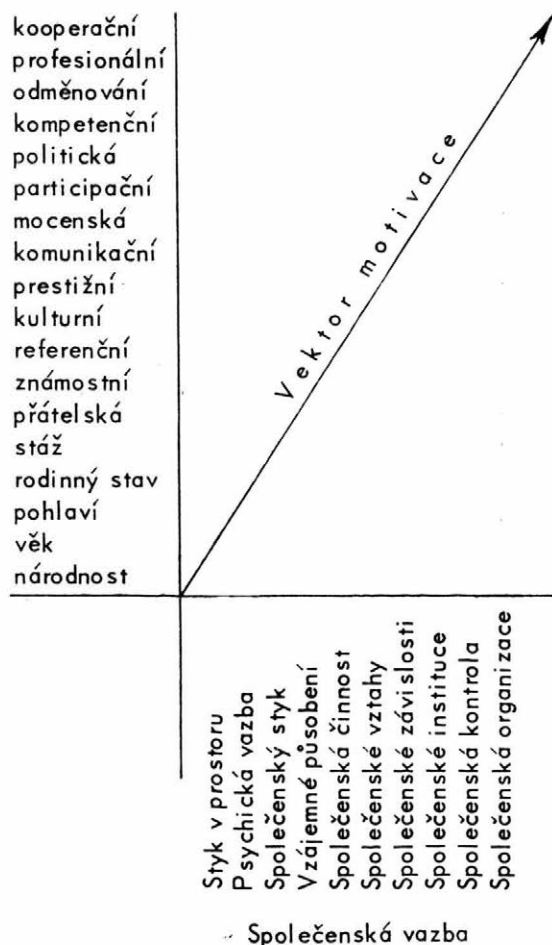
Uspořádanost mění vlastnosti uspořádaného, což je vidět například na hodinách nebo na jakémkoli stroji, který funguje: má jiné vlastnosti než jeho volně rozložené součástky. Také organizované kolektivy, ale i organizovaná činnost, mají jiné vlastnosti než prvky, z nichž se skládají. Uspořádanost je tedy zdrojem organizačního efektu. V našem případě jde o „zvýšení

⁴ Khol J., *Pracovní chování*, skriptu Institutu řízení, Praha 1967.

⁵ Maier N. R. F., *Psychology in Industry*, Houghton Mifflin Company, Boston 1965, s. 409 n.

⁷ Maier N. R. F., *ib.*, s. 460.

Obsahové struktury:



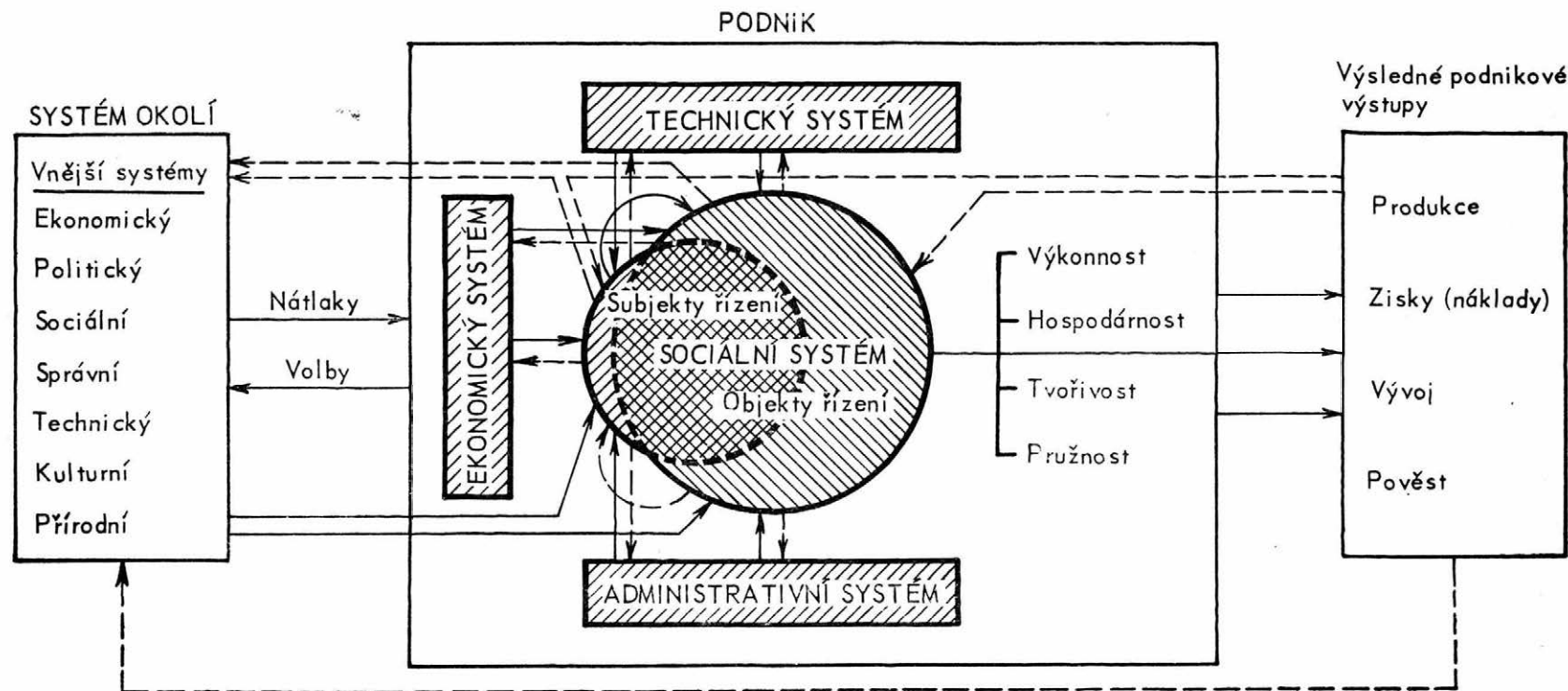
prospěchu, připadajícího na jednoho člena skupiny nebo kolektivu, měřeného jednotkami nákladů anebo výsledků...⁸ přičemž tento prospěch bývá i kvalitativně jiný, než jaký by umožnila pouze činnost jednotlivce. Zvýšení prospěchu můžeme přičíst rozličným vlivům, jako např. součtu dílčích sil, specializaci, která zvyšuje kvalifikaci, sladěním specializací v nový celek, ale i sociálně psychologickým a sociologickým faktorům motivačním a skupinovým. Ne ovšem každý motivační a skupinový činitel vede k organizačnímu efektu. Musí být

dodržena podmínka patřičné míry uspořádanosti.

Za obecnou hypotézu způsoblosti považujeme tedy míru a obsah uspořádanosti sociálního systému, jeho procesů i schopností jednotlivce. Odráží se v ní tedy kvalita jednotlivců jako základních prvků sociálního systému a kvalita jejich formální i neformální organizace. To jsou současně také hlavní hlediska analýzy způsoblosti sociálního systému, přičemž kvalita jednotlivců je profesiografickou a výběrovou záležitostí, uspořádanost formální a ne-

⁸ Zieleniewski J., *Teorie organizace a řízení*, Svoboda, Praha 1967, s. 76.

(zpětné vazby jsou čárkované, vzájemné vazby podnikových subsystémů chybí,
rovněž zde nejsou vazby ostatních subsystémů k okolí a k podnikovým výstupům)



formální organizace v podniku je možno postihnout jednak v kategoriích Szczepańskiego *společenské vazby*, jednak v kategoriích obsahových struktur.

Společenskou vazbu definuje Szczepański jako „... organizovaný systém vztahů, institucí a prostředků společenské kontroly, seskupující jednotlivce, podskupiny a jiné skladebné prvky do funkčního celku schopného existence a rozvoje“.⁹ Její skladebné složky uvádíme — spolu s obsahovými strukturami — v systémově analytickém modelu sociálního systému.

Z uvedeného vyplývá, že systémová analýza sociálního systému podniku vyžaduje respektovat jak aspekt sociálně psychologický (viz model motivace jednotlivého člověka), tak i aspekt formálně sociologický (společenská vazba) a obsahový (obsahové struktury). (Viz obr. 2.)

V tomto modelu nejde ovšem o tři absolutně nezávislé rozměry, nicméně dílčí i totální konfrontace jeho složek umožňuje strukturálně dynamický popis a může být i východiskem pro formulaci hypotéz o příčinách a závislostech. Je přitom však nutné respektovat i vlivy okolí sociálního systému podniku.

Možnosti pohybu sociálního systému podniku jsou dány jeho vnějšími podmínkami. Již ze své povahy podnikového subsystému je sociální systém systémem otevřeným, neboť je ve stálé interakci s prostředím, jímž jsou

- *podnikové subsystémy*, tj. systémy technicko-výrobní, ekonomický a organizačně administrativní,
- *podnikové okolí*, tj. mimopodnikové systémy ekonomické, politické, správní, technické, kulturní, přírodní, sociální.

Možnost pohybu sociálního systému je víceméně pevně určena tímto prostředím, a to jak ve smyslu determinujícím, tak i pokud jde o druhý pól téhož, tj. o prostor pro specifický přínos sociálního systému podnikovému snažení. Jednotlivci i sociální systém jako celek mohou mít lepší nebo horší podmínky pro své pracovní úsilí. Podnikové a mimopodnikové prostředí jsou ovšem dvě různé úrovně, zejména pokud jde o selektivitu sociálního systému vůči

nim. Vnitropodnikové determinanty bývají daleko těsnější.

Začlenění sociálního systému do prostředí je znázorněno na obr. 3.

Shrňme-li předchozí, můžeme říci, že chování sociálního systému je zevním aspektem dynamiky sociálního systému. Zajímá nás především proto, že je v rámci pohybu sociálního systému oním výstupem, který je bezprostřední příčinou tzv. výsledných proměnných, jakými jsou produktivita, zisk, produkce atp. *Souhrnná hypotéza* o chování sociálního systému podniku předpokládá, že je *výslednicí míry motivace, míry uspořádanosti (způsobivosti) a míry mimosystémových možností*.

Rízení lidí v systému podnikového řízení

Řízení podniku můžeme chápat jako *umění a vědu rozhodování a vedení lidí*.¹⁰ Umění řídit je nutno chápat jak ve smyslu ovládání předmětu, tak i ve smyslu profesionálního citu pro věc. Věda řízení spočívá v jeho poznávací i predikční povaze. Šance na přesný popis a algoritmizaci rozhodování závisí na stupni uplatnění vědeckých postupů. Všude jinde nastupují zkušenosti, zručnosti, profesionální cit a představitost jako tvůrčí složky rozhodování a vedení lidí.

Rozhodování se vztahuje ke čtyřem hlavním podnikovým procesům, jimž odpovídají hlavní podnikové subsystémy¹¹:

- ekonomický, kde jde o maximum užitných hodnot při minimu nákladů,
- technicko-výrobní, kde jde o maximum materiálního efektu při minimu vložené práce,
- organizačně administrativní, kde jde o maximum dispozičnosti při minimu byrokratických překážek,
- sociální, kde jde o maximum výkonnosti při minimu nespokojenosti resp. optimu spokojenosti.

Pro řízení podniku však nestačí formulovat pouze tyto dílčí kritériální funkce a nelze je ani absolutizovat. Stejně je formulovat hlavní kritériální funkci podniku jako celku a subfunkce vzhledem k ní optimalizovat, a to se zřetelem na čas přítomný i budoucí. Je zřejmé, že mezi vrchol-

⁹ Szczepański J., *Základní sociologické pojmy*, Nakladatelství politické literatury, Praha 1966, s. 88.

¹⁰ Clough D. J., *Concepts in Management Science*. Citováno podle Ekonomických informací č. 1/65.

¹¹ Podle A. Matejky, *Nástin sociologie práce*,

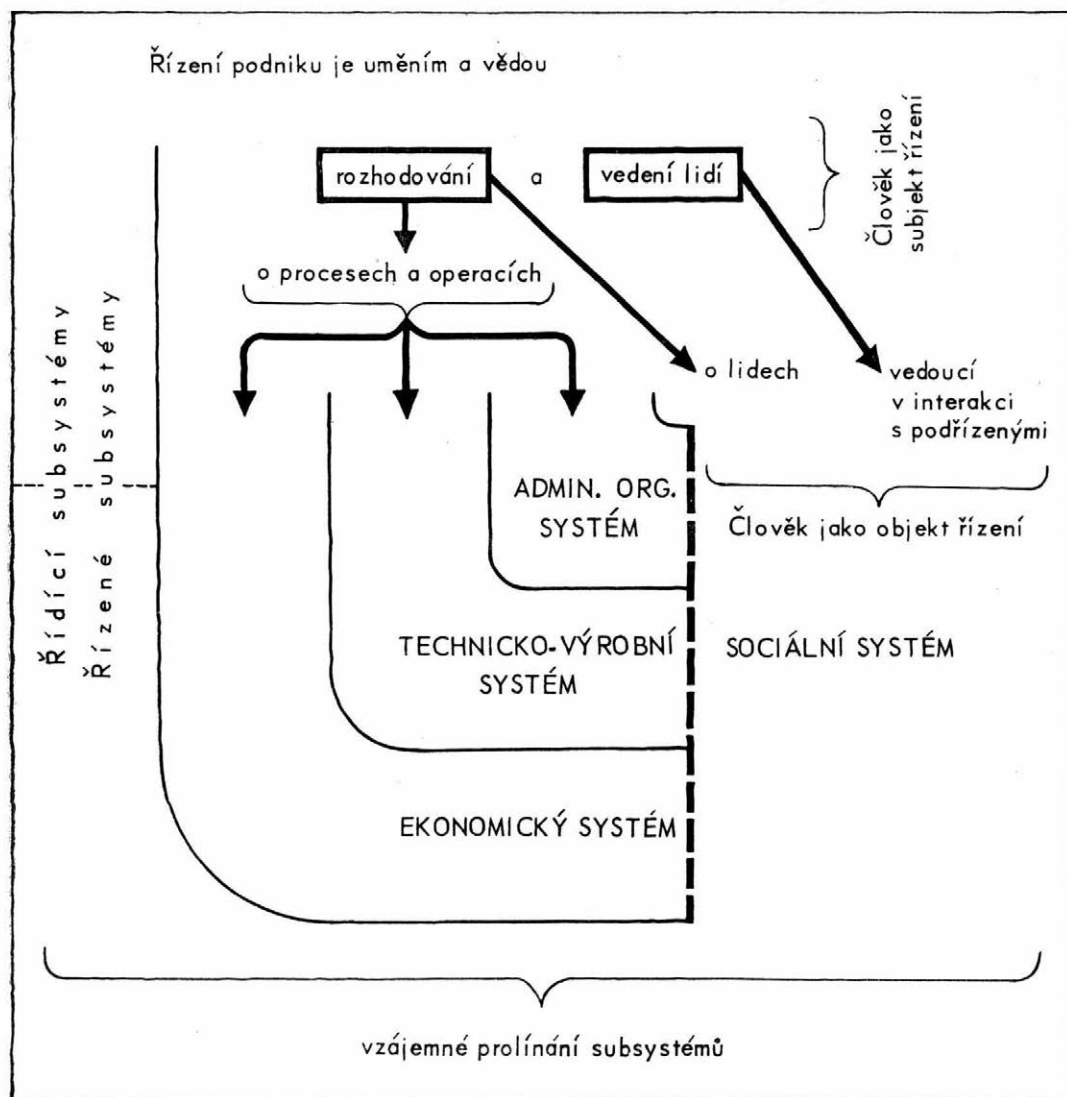
Práce, Praha 1967, s. 71. Matejkovu konstituující zásadu fungování sociálního systému však nepřijímám, neboť soudržnost nekoreluje nezbytně s vysokou výkonností a kritériální funkce nemá být na hlavní účelové funkci podniku nezávislá.

nými kritérii budou produkce, produktivita, rentabilita apod.

Celek řízení podniku si můžeme znázornit takto:

níčko-výrobního a organizačně administrativního subsystému, *personální řízení* se zabývá řízením systému sociálního. Z hlediska pochopení úlohy člověka v systému

Obr. 4 Schéma složek řízení a jejich souvislostí



Z obrázku je patrné, že je účelné rozlišovat řízení věcných a ekonomických procesů (řízení procesuální) a řízení lidí (řízení personální), přičemž o procesech se jenom rozhoduje, o lidech se rozhoduje a navíc jsou ještě v každodenní sociální interakci vedeni. *Procesuální řízení* je řízením procesů a operací ekonomického, tech-

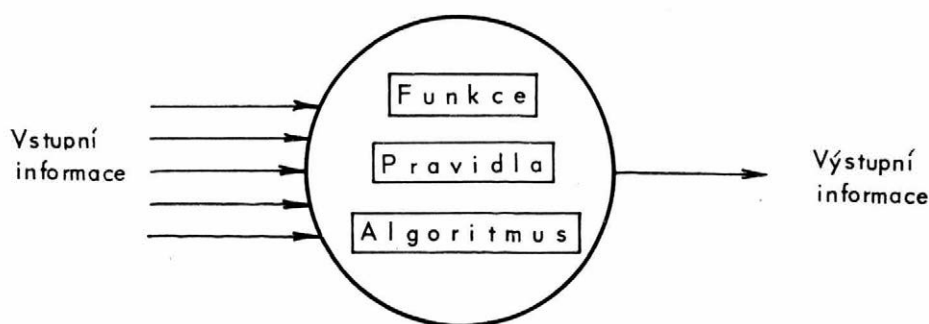
řízení jde tedy především o to, v jakém vztahu, poměru, proporcích a závislostech se v podniku odehrává řízení operací a procesů a řízení lidí.

Dvěma hlavními složkami modelu vnitropodnikového řízení z procesuálního hlediska jsou submodel rozhodovacích uzlů a submodel informačních toků. Abstrahujeme-li

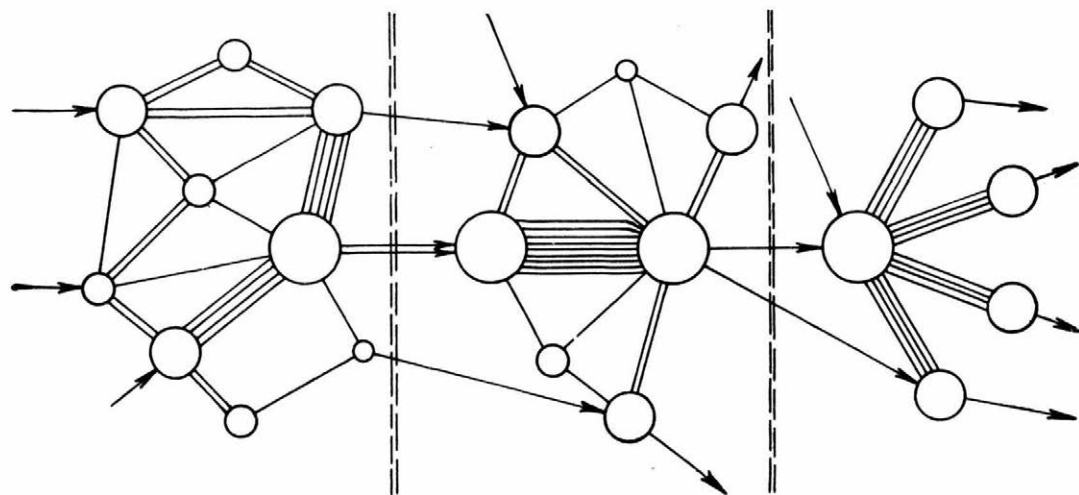
od lidí v podniku, můžeme si to znázornit takto:

Z obrázku je patrné, že model chování na rozhodovacím uzlu (ať už procesuálním,

Obr. 5 Znázornění rozhodnutí jako rozhodovacího uzlu ¹²



Obr. 6 Znázornění toku informací a strukturalizace rozhodovacích uzlů v místech relativně menšího množství informačních vazeb ¹³



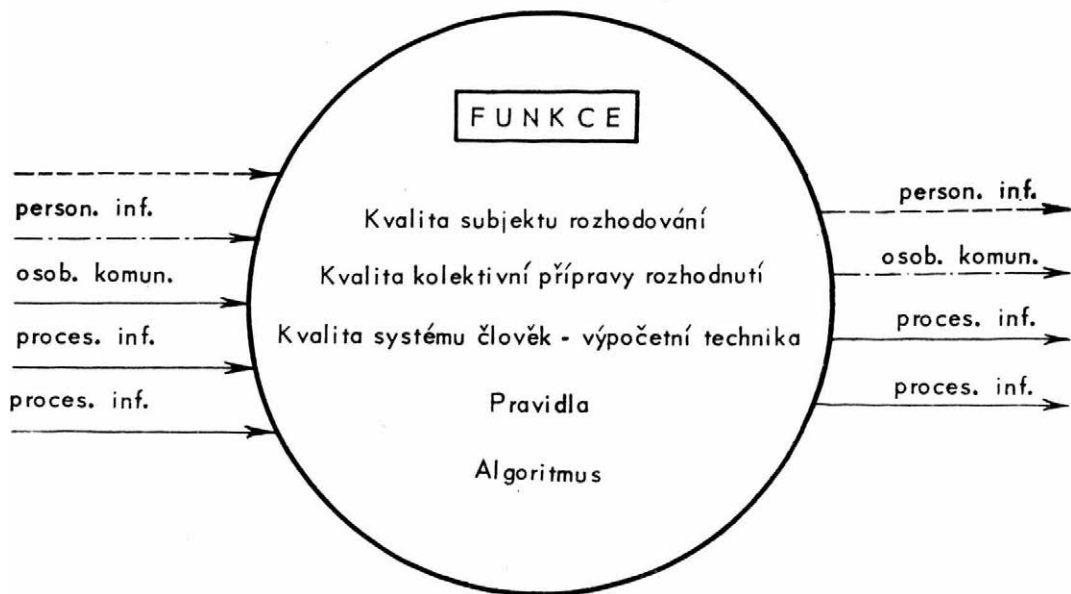
Personální řízení se s tím propojuje trojím způsobem: vyžaduje vlastní podstavu rozhodovacích uzlů a informačních toků, participuje na rozhodovacích uzlech procesuálních a formuluje model vedení lidí. Na procesuálním rozhodování participuje starostí o kvalitu subjektu rozhodování, starostí o kvalitu kolektivní přípravy rozhodování a péčí o kvalitu systému člověk – výpočetní technika (tam, kde je ji používáno). Rozhodovací uzel, ať už procesuální nebo personální je znázorněn na obr. 7.

nebo personálním) musí zahrnovat i složky lidských předpokladů úspěšného rozhodování, a to jak pokud jde o rozhodování plně algoritmizovatelné, tak ovšem i z hlediska rozhodování tvůrčího.

Řízení procesů a řízení lidí musí být z hlediska základních cílů podniku vzájemně komplementární. Nestačí jenom dokonale zracionalizovat procesy a domnívat se, že to ostatní bude přidáno. Takový postup – nikoli vzácný – je ve skutečnosti neracionální. Nestačí však ani dokonale plánovat rozvoj sociálního systému a dobře

¹² Vlach J., *Integrovaný systém řízení stavebního podniku*. Teze k přednáškám, ÚEOS, Bratislava 1969, s. 3.

¹³ Vlach, J., *ib.*, s. 7.



vést lidi. V prvním případě se zapomíná na oživující podstatu podniku, v druhém na pořádající, organizující funkci řízení.

Nejde však jenom o komplementaritu chápanou jako *individuální pracovní orientaci* vedoucích pracovníků. Jde rovněž o její *systémovou zakotvenost* v modelu podnikového řízení. To znamená, že procesuální i personální rozhodování, jakož i vedení lidí musí být v podniku zorganizováno tak, aby již samotný model vylučoval možnost zapomínat na jeden nebo druhý aspekt. Z hlediska personálního řízení to znamená:

- 1) formulaci principů personální politiky pro oblast rozhodování (procesuálního i personálního), tj. stanovení zásad pro zajištění kvality subjektů rozhodování, kolektivní přípravy rozhodování i pro kvalitu systému člověk – stroj, v organizační i informační vazbě na algoritmizovatelné i tvůrčí složky rozhodování;
- 2) adekvátní formování a strukturaci personálních rozhodovacích uzlů a v návaznosti na to formování personálních útvarů, které
 - a) zčásti samy plní rozhodovací funkci,
 - b) zčásti plní funkci servisu pro procesuální a personální rozhodování liniových vedoucích;
- 3) vybudování informačního systému pro potřeby personálního řízení, který by

informoval nejenom o jednotlivcích a statické struktuře sociálního systému (personální a kádrová evidence), ale i o pohybu sociálního systému a jeho závislostech na řízení (procesuálním i personálním) a o jeho vlivu na podnikové výsledky;

- 4) formulaci principů a zásad pro styl řídicí práce a motivaci, tj. pro vedení lidí; z nich by měla vyplývat i snaha každého jednotlivého vedoucího o dosažení optima vzájemné komplementarity obou složek jeho řídicí práce (tj. orientace na lidi a orientace na procesy a operace).

Za *personální řízení* můžeme považovat efektivní opatřování, koordinaci a využitkování disponibilních lidských zdrojů za účelem dosažení cílů organizace. Je *liniovou odpovědností*, neboť každý liniový vedoucí odpovídá za správné rozhodování o lidech ve svém úseku i za jejich správné každodenní vedení. Je však rovněž *štábní funkcí*, neboť bez odborně specializovaných štábů a jejich služeb je nelze v moderním řízení efektivně realizovat. Z uvedené definice je patrné, že předpokládá prolínání personálního a procesuálního řízení, neboť efektivní koordinace a využitkování lidských zdrojů má nesporně výrazné aspekty ekonomického, technicko-výrobního a administrativně organizačního řízení (koordinace je deter-

minována technologií a organizací výroby i řízení, efektivnost zase ekonomickou kalkulací). Zejména po ose linie se personální řízení neoddelitelně prolíná s ostatním podnikovým řízením.

Motivaci i způsobilost jednotlivců i sociálního systému jako celku zajišťuje personální řízení v rámci tří základních modelů činností:¹⁴

- *modelu chování*, tj. řízení aktuálního chodu daného sociálního systému; zde jde o maximum výkonnosti při minimu nespokojenosti resp. optimu spokojenosti;
- *modelu reprodukce*, tj. plánování a tvorby profesionální a kvalifikační struktury; zde je cílem vytváření profesních a kvalifikačních předpokladů pro optimální chování sociálního systému v přítomnosti i budoucnosti;
- *modelu sociální péče*; zde je cílem motivace i humánně zdůvodněné zabezpečování materiálních předpokladů spokojenosti, zdraví a bezpečnosti pracovníků. Personální řízení se realizuje analogicky jako procesuální řízení v různých úrovních;¹⁵
- strategické personální řízení je tvorbou personální politiky; rozhoduje o základních principech a směrech celého systému práce s lidmi a je výrazně ovlivňováno KSČ;
- takticko-koncepční personální řízení se stará o plánování struktur a pohybu sociálního systému podle strategických směrnic;
- operativní personální řízení je každodenním a krátkodobým rozhodováním o reprodukčních a sociálních opatřeních a vedení lidí.

Vedení podniků může mít ovšem pochybnosti o tom, zda se má o nějakou vzájemnou komplementaritu procesuálního a personálního řízení snažit, či nikoli. Nejčastěji věří, že dokonale, vědecky podložená racionalizace procesů řízení i výroby je to hlavní, u lidí pak že jde jenom o to, aby se jí plně přizpůsobili. Anebo se zase může domnívat, že stačí především se zaměřit na

lidi a oni vyřeší už to ostatní. Ve skutečnosti však o žádném z těchto názorů nemůže mít jistotu. Nikdy totiž přesně neví, jak k podnikovým výsledkům přispěla procesuální rozhodnutí a opatření, a to prostě proto, že mezi ně a jejich účinnost vstupuje člověk, sociální systém podniku, a o jeho specifických vlivech na podnikové výsledky už nemá vůbec žádné přesnější informace.¹⁶ Většina podniků nějakým způsobem měří či eviduje výsledné podnikové proměnné, jakými jsou výroba, zisk, prodej apod., a sleduje stav svého hmotného i finančního jmění. Nesleduje však proměnné sociálního systému, které vyjadřují vnitřní stav organizace v kategoriích stavů vědomí i chování, jakými jsou např. motivace, styl řídicí práce, komunikace, kooperativnost atp. Sociální systém však v podstatné míře ovlivňuje výsledky podniku. Neznáme-li tyto vlivy, docházíme k falešným závěrům o tom, jaké řízení (procesuální a personální) a jaká řídicí práce (činnost subjektů řízení) vedou k nejlepším výsledkům.

Uvážíme-li k tomu skutečnost, že mezi řídicími opatřeními a jejich dopadem na podnikové výsledky může být i značná časová mezera (zejména pokud jde o rozhodnutí na vyšších úrovních řízení) a že tato časová mezera je vyplněna pohybem sociálního systému, vidíme, že je nemožné prostým úsudkem či intuicí poznat, k čemu a v jaké míře tato řídicí opatření přispěla. S výjimkou plně automatizovaných provozů zapůsobí každé řídicí opatření nejprve nějakým způsobem na lidi v podniku a teprve jejich prostřednictvím se projeví ve výrobcích a jejich technicko-ekonomických charakteristikách (kvalita, produktivita, rentabilita apod.). Dostáváme tedy schéma vztahů mezi *příčinnými proměnnými* (řídicí vlivy), *intervenujícími proměnnými* (společenské proměnné) a *výslednými proměnnými* (výsledky podniku) (viz obr. 8).

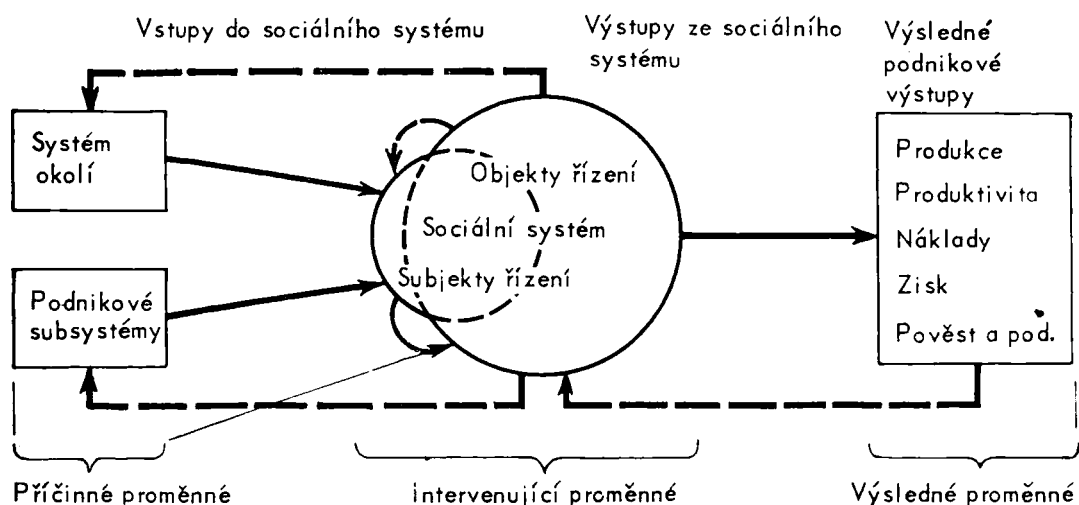
Pouze periodické měření společenských proměnných integrované s měřením příčinných a výsledných proměnných může být pro vedení podniku dostatečnou rozborově diagnostickou základnou pro konkrétní roz-

¹⁴ Model chování a model reprodukce viz J. Hezky, *Personální politika*, stať v *Návrh řešení a modelu řízení stavebního podniku*, ÚEOS, Bratislava 1968.

¹⁵ Pojmenování úrovní řízení je převzato z modelu řízení vyvíjeného ÚEOSem Bratislava, jehož součástí je i vývoj modelu personálního řízení.

¹⁶ Následující rozbor nezbytnosti periodického měření společenských proměnných je aplikací myšlenek R. Likerta, jak je rozvádí v knížkách: *New Patterns of Management*, McGraw-Hill Book Company, Inc. 1961 (zejména na s. 61–76 a 192–221); dále *The Human Organization: its Management and Value*. McGraw-Hill Company, 1967.

Obr. 8 Schéma vstupů do sociálního systému podniku a výstupů z něj
(zpětné vazby jsou vyznačeny čárkovaně)



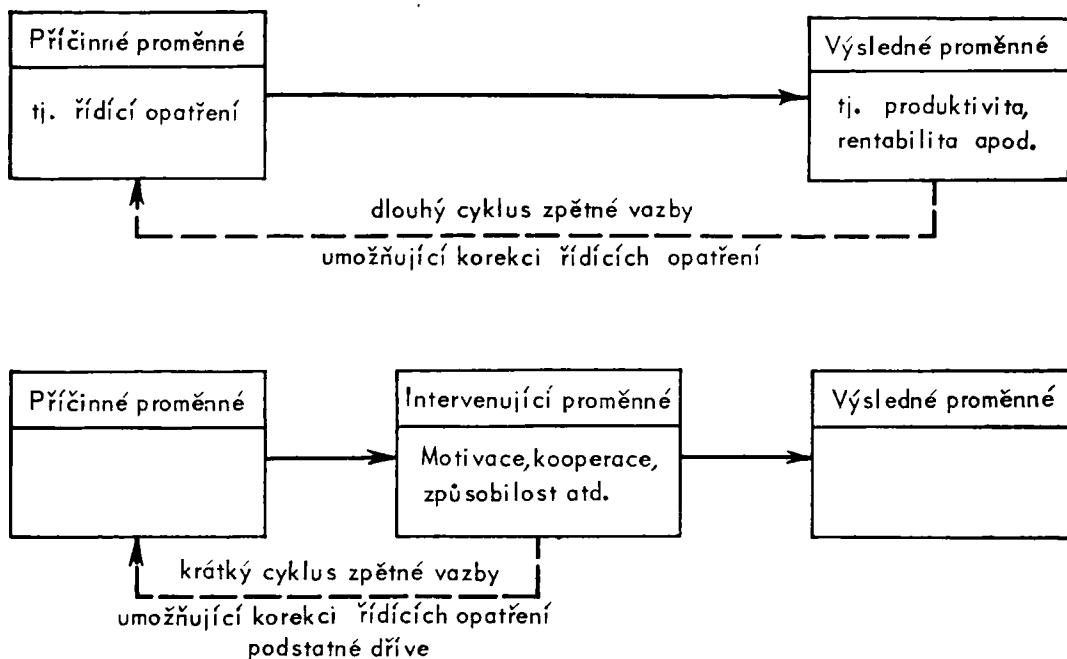
hodování o tom, co tvoří z hlediska celopodnikových cílů optimální vzájemnou komplementaritu procesuálního řízení a řízení lidí.

Z hlediska personálního řízení zde pak vzniká úloha optimalizovat společenské proměnné se zřetelem na dosahování podnikových cílů. Pokud jde o model reprodukce, je to jednak záležitost tvorby tzv. kádrového modelu, který postuluje profesionální strukturu pracovníků v přítomnosti i do budoucna; dále se zde optimalizace opírá o psychologickou profesiografii, ze které vyplývají kvalifikační nároky. Optimalizace společenských proměnných z hlediska sociální péče vede ke spokojenosti a motivaci pracovníků a mísí se tak s optimalizací společenských proměnných v rámci modelu chování. Znat optimální standardy intervenujících proměnných je stejně nezbytné, jako znát technické normy a ekonomické ukazatele. Jejich nezbytnost se koncentruje v modelu chování a vyplývá z možnosti *zkracovat cyklus zpětné vazby*.¹⁷ To v podstatě znamená, že nebude nutno čekat na podnikové výsledky určitých řídicích opatření (např. na to, jak se v produktivitě, kvalitě či rentabilitě projeví nové prvky v organizaci řízení nebo nová úprava odměňování či změna stylu řídicí práce). Časový interval mezi

těmito opatřeními a jejich důsledky v podnikových výsledcích může být značný a přímé hledání závislosti technicky obtížné, ne-li nemožné. Jestliže se však „sociální ozvěna“ těchto opatření příliš *odchýlí od optima*, bude to signalizovat nezbytnost nápravných opatření, aby se zabránilo ztrátám. (Viz obr. 9.)

Příklad z jiné oblasti znázorní, o co jde. Závod, který vyrábí nějaký druh panelů, může testovat kvalitu materiálu až na konci výrobní linky. Jestliže byla nějaká chyba ve směsi už na začátku výrobní linky, musí být hotové výrobky celého výrobního cyklu vyřazeny jako zmetky. Jestliže však pro směs, která právě opustí mísící zařízení, budou známy takové normy a standardy, které odpovídají požadované kvalitě konečného výrobku, je situace jiná. Závod může testovat kvalitu materiálu v raném stadiu výroby panelu a může závčas provést nezbytné korekce s podstatně menšími ztrátami. O vývoj takovýchto norem a standardů pro oblast sociálního systému právě jde. Budou-li známy, tj. budeme-li mít modely optimálních závislostí mezi intervenujícími a příčinnými proměnnými i mezi intervenujícími a výslednými proměnnými, pak každá významnější odchylka od jejich parametrů, zjištěná periodickým měřením společenských proměnných, bude signálem

¹⁷ Podle R. Likerta, *New Patterns of Management*, s. 203 m.



k nápravě. Za těchto předpokladů se pak vzájemná komplementarita procesuálního a personálního řízení nabídne sama sebou.

Společenské proměnné v podniku relevantní z hlediska potřeb periodického měření

Podstatné ovšem je, které společenské proměnné jsou relevantní z hlediska analýzy závislostí mezi pohybem sociálního systému a příčinnými a výslednými proměnnými. Abychom je identifikovali, musíme teoretickou hypotézu o pohybu sociálního systému podniku proměnit v hypotézu pracovní. Připomínáme, že jsme pohyb sociálního systému podniku považovali za determinovaný mírou motivace, mírou způsobilosti a mírou mimosystémových možností. Jde tedy o pracovní hypotézu a proměnné postihující tyto jevy. K tomu je možno přistoupit jednak z hlediska modelu reprodukce, jednak z hlediska modelu chování. Zde se však nechceme zabývat problematikou kádrových modelů a výběrových či rozmisťovacích kritérií. Obojímu se v posledních letech intenzivně věnuje praxe i věda a výzkum, neboť vědomí nezbytnosti adekvátní profesní a kvalifi-

kační struktury v podnicích postupně proniká. Rovněž zde nelze pro nedostatek místa rozvést seznam a klasifikaci příčinných proměnných. Omezíme se na stručné uvedení pracovních hypotéz o intervenujících proměnných z hlediska modelu chování, ve kterém se pohyb sociálního systému aktualizuje.

Pokud jde o *pracovní motivaci* (ať už k rozhodování, nebo k vedení lidí, nebo k realizačnímu typu činnosti), formulujeme pracovní hypotézu takto:

- 1) Aktuální pracovní motivace je záležitostí psychologické smlouvy: „... člověk pracuje efektivně, zainteresovaně, oddaně a nadšeně pro organizaci a její cíle a dosahuje v práci uspokojení v závislosti na dvou podmínkách: a) na tom, do jaké míry se shoduje to, co člověk od organizace očekává a co jí dává, s tím, co organizace očekává od něho a co mu poskytuje; b) za předpokladu, že je shoda ve vzájemném očekávání, na tom, co se skutečně směřuje: peníze za dobrou práci; uspokojení společenských potřeb a existenční jistota za práci a oddanost; možnost seberealizace a vykonávání náročné práce za vysokou produk-

tivititu, kvalitní práci a tvořivé úsilí ve službě cílům organizace; nebo různé kombinace těchto a jiných skutečností.¹⁸

- 2) Postoje jsou setrvačným elementem motivace.

Psychologická smlouva je obdobou pracovní smlouvy v mentální rovině. Nevychází však jenom z požadavků a příslibů (závazků), ale i ze zkušenosti pracovníka s podnikem a naopak. Tato zkušenost se koncentruje v očekávání či neočekávání pracovníka, že v podniku bude moci dosahovat svých cílů. Očekávání pracovníka je tedy plodem jeho kognitivní orientace v motivační situaci podniku a pracovní skupiny a jako takové vyjadřuje v subjektivizované podobě většinu incentive a determinanty dříve uvedeného sociotechnického modelu pracovní motivace. Vynikne to, když si psychologickou smlouvu rozložíme na její složky:

- A) Ze strany pracovníka se nám psychologická smlouva rozpadá na:

1. jeho potřeby a cíle,
2. jeho očekávání toho, co mu je umožní uspokojit, a to jak pokud jde o jeho pracovní chování, tak i jinak;

- B) Ze strany podniku pak jde o to:

1. co podnik požaduje od pracovníka,
2. co pracovníkovi podnik dává.

Pozitivně motivující psychologická smlouva pak spočívá v tom, že se A2 co nejvíce shoduje s B1, za této podmínky pak v tom, že se A1 co nejvíce shoduje s B2.

V psychologické smlouvě může tedy dojít k těmto případům:

A1 se shoduje s B2

= pracovník je *spokojen* a přitom

a) A2 se shoduje s B1

= pracovník je *také motivován* ve směru podnikových požadavků; jde o dobré personální řízení *ku prospěchu pracovníka i podniku*,

nebo

b) A2 se neshoduje s B1

= pracovník *není motivován* ve směru podnikových požadavků; jde o špatné

personální řízení, tj. pracovníka poučuje zkušenost, že něco jiného než požadované pracovní chování povede k uspokojení jeho potřeb, a zařizuje se podle toho; je to případ vnitřní neshody psychologické smlouvy, a to *k neprospěchu podniku*.

A1 se neshoduje s B2

= pracovník je *nespokojen* a

přitom

a) A2 se shoduje s B1

= ačkoli pracovník ví, od jakého chování – z hlediska podniku eufunkčního – odvisí to, aby dosahoval cílů o uspokojování potřeb, přece se tak *nechová*; nejpravděpodobnější příčinou jsou negativní postoje. Na to dá odpověď měření postojů. *Psychologická smlouva je zde v pořádku*, chyby nutno hledat jinde;

b) A2 se neshoduje s B1

= pracovníka poučuje zkušenost, že nikoli podnikem požadované pracovní chování, ale *něco jiného* by mu umožnilo dosahování cílů a uspokojení potřeb, avšak pracovník na toto jiné není ochoten přistoupit, tj. *nechová se* podle nekorektních požadavků. To je případ *vadné psychologické smlouvy* (a tedy i personálního řízení), a to jak *k neprospěchu pracovníka*, tak i *k neprospěchu podniku*.

Zatímco očekávání roste z potřeb v konfrontaci s aktuální situací a je tedy situační determinantou motivace, *postoj je ustálenou směsicí* hodnocení, citů a tendencí k jednání, neboť je formou dlouhodobé vnitřní adaptace člověka na životní okolnosti.¹⁹ Postoj nemusí bezprostředně reagovat na aktualizovanou potřebu (někdo například nezmění svůj špatný postoj k práci ani tehdy, když by mu dobrá práce pomohla dosáhnout jeho nejvšlejšího přání, a naopak jiný pracuje dobře, i když za to nic nemá).²⁰ Očekávání naproti tomu vychází z aktualizovaných potřeb a na jejich pozadí a v neustálé konfrontaci se situací ovlivňuje adaptabilní, instrumentální chování za účelem uspokojení těchto potřeb.

¹⁸ Schein E. H., *Psychologie organizace*, Orbis, Praha 1969, s. 91.

¹⁹ Srovnej Krech D. a kol., *Člověk v společnosti*, Slovenská akademie vied, Bratislava 1968, s. 170 n.

²⁰ Srovnej Machač M., *Pracovní motivace*, stat

ve sborníku *Psychologie v systému práce s lidmi*, Práce, Praha 1966, s. 49, kde říká, že motiv je něco, co vystupuje nebo mizí podle potřeb a konkrétních životních situací, kdežto postoj představuje trvalejší zaměření.

Je tedy očekávání pružnější, snadněji změnitelné než postoj a postoj nelze změnit bez změny očekávání. Pouze úhrnný stav postojů a očekávání v podniku poskytuje informaci o pracovní motivaci jeho pracovníků.

Součástí motivační hypotézy je i hypotéza o *stylu řídicí práce*. Styl řídicí práce jde však svými důsledky nad motivační účinky. Ovlivňuje i organizační efekt řízené pracovní skupiny, a tak přispívá k její *způsobilosti*. Pracovní hypotézou zde předpokládáme, že různé styly řídicí práce vedou k různé výkonnosti, pružnosti a tvořivosti *řízené skupiny*, přičemž chápeme vedení lidí jako relativní proces: aby byl efektivní a působil ve směru záměrů, musí vedoucí přizpůsobivě přihlídnout k očekáváním spojeným s rolemi²¹, hodnotám a mezilidským dovednostem podřízených.²² Základními pozorovatelnými dimenzemi zde jsou: vedení socioemociální (orientace na lidi) v poměru k vedení úkolovému (orientace na úkoly), dále obecnost nebo těsnost dohledu a konečně míra a druhy participativnosti.²³

Aspekt motivace i způsobilosti se prolíná i v pracovních *hypotézách o komplementaritě formálních a neformálních struktur v podniku*, které jsou „prodloužením“ postulátu komplementarity procesuálního a personálního řízení do společenské skutečnosti v podniku. Obsahové struktury, které jsme uvedli v analytickém modelu sociálního systému, mají v různé míře formální či zase neformální povahu. Vzájemná komplementarita těchto prvků z hlediska účinné *meziskupinové a nadskupinové spolupráce* poskytuje personálnímu řízení specifický prostor pro *příspěvek k organizačnímu efektu* (a tedy ke zvyšování způsobilosti) uvnitř sociálního systému. Jeho měření může vycházet z pracovních hypotéz typu:

– *Kompetenční struktura* v podniku – posuzována, pokud jde o její pospolitostní atributy, z hlediska potřeb personálního řízení – funguje v podniku lépe, tvořivěji a pružněji a zvedá etický standard vedení, jestliže

- je nositelem optimální míry *neformální autority*,

- *sociální distance* neomezuje komunikaci a participaci,
- nadřízení vyvažují svoje *sociální orientace* na různé skupiny tak, aby se podřízeným hodnotově a zájmově neodcizili atp.;

– *Kooperační struktura* (horizontální i vertikální) – posuzována, pokud jde o její pospolitostní atributy, z hlediska personálního řízení – funguje v podniku lépe, tvořivěji a pružněji a zvedá etický standard vedení, jestliže

- *dobrá vůle a důvěra* překonávají skupinový etnocentrismus a institucionalizovaný konflikt,²⁴
- *referenční vztahy* odpovídají potřebám spolupráce pracovních skupin a útvarů atp.;

– *Profesionální struktura* přispívá – posuzována, pokud jde o její pospolitostní atributy, z hlediska potřeb personálního řízení – k výkonnosti a tvořivosti pracovníků v podniku, jestliže

- odborný výkon povolání je posilován *stavovskou hrdostí*,
- zejména kvalifikovaní a vysoce kvalifikovaní pracovníci vyvíjejí *participační aktivitu* atp.;

– *Struktura peněžního odměňování* přispívá – posuzována, pokud jde o její pospolitostní atributy, z hlediska potřeb personálního řízení – ke kooperativní a profesionální souhře, k užitečným aspiracím a k žádoucimu etickému standardu, jestliže

- jsou sladěny profesionální a mzdová *prestiž* (např. mistr a dělník),
- mzda se nestává mzdou motivační na úkor *spravedlnosti* (černé mzdy, protekce apod.),
- informovanost o odměňování na pracovišti a v podniku umožňuje *etický nátlak* (kontrolní funkce informovanosti) a vznik eufunkčních *aspirací* (aspirační funkce informovanosti) atp.

Závěr

Člověk v *řízení podniku* je člověkem rozhodujícím o procesech a operacích i o li-

²¹ Toto očekávání je jiné než očekávání v psychologické smlouvě. Tam jde o subjektivní pravděpodobnost založenou na zkušenosti, zde jde spíše o normativní očekávání.

²² Likert R., *New Patterns of Management*, s. 95n.

²³ Srovnej: Likert R., *ibid* s. 7, 45, 95, 97a *passim*, dále Krech a kol., *ib.*, s. 481n. a jiní autoři.

²⁴ Institucionalizovaný konflikt plyne z formální dělby práce mezi pracovními útvary (např. technický rozvoj chce utráčet, finanční útvar chce šetřit).

dech, člověkem vedoucím lidi (zde všude je subjektem řízení) i člověkem vedeným (a tedy objektem řízení). Člověk v podniku vůbec je člověkem začleněným do složitých společenských vazeb (není sám), realizujícím svoje řídicí i výrobně realizátorské poslání uprostřed věcných i symbolických procesů. Řízení lidí i řízení procesů a operací musí být vzájemně komplementární. Bez znalosti toho, jak řídicí opatření ovlivňují sociální systém podniku a jak sociální systém ovlivňuje podnikové výsledky, však nelze vědět, co to vzájemná komplementarita je. Personální řízení a řízení podniku vůbec by proto mělo být založeno na diagnosticko-rozborovém informačním materiálu o lidském činiteli v podniku, získávaném periodicky. Měření společenských proměnných musí vycházet z pochopení toho, co je v pohybu sociálního systému to hlavní. Musí se proto zaměřit na motivaci lidí v podniku, na způsobilost sociálního systému a jeho lidských prvků a na možnosti pohybu sociálního systému v jeho vnějším prostředí. Pokud jde o pracovní motivaci, postihuje ji komplexně měření psychologické smlouvy a postojů. Způsobilost lze měřit jak z hlediska tzv. modelu reprodukce (tj. modelu profesní a kvalifikační struktury), tak i z hlediska modelu chování (tj. chování daného sociálního systému). Způsobilost sociálního systému z hlediska modelu chování je možno chápat jako způsobilost jednotlivců umocněnou organizačním efektem. Personální řízení k ní může přispět úsilím o vzájemnou komplementaritu formálních a neformálních (pospolitostních) procesů. O této komplementaritě je možno vyslovit řadu pracovních hypotéz jako východisko pro její měření. Tyto hypotézy musí postihnout jak vnitroskupinové, tak i meziskupinové a nadskupinové procesy v podniku. Z vnitroskupinového hlediska jde zejména o hypotézu o stylu řídicí práce a jeho dopadu na řízenou skupinu. Z meziskupinového a nadskupinového hlediska jde o hypotézy o vlivech neformálních prvků na strukturu kompetenční, kooperační, profesionální a peněžního odměňování. Způsobilost sociálního systému předpokládá i sladění individuálních motivací a v tom smyslu je v organizačním efektu i aspekt motivační prolnutí s aspektem způsobilostním.

Literatura

- Clough D. J., *Concepts in Management Science*, citováno v Ekonomických informacích č. 1/65.
- Khol J., *Pracovní chování*, skripta Institutu řízení, Praha 1967.
- Krech D., Crutchfield R. S., Ballachey E. L., *Človek v spoločnosti*, SAV Bratislava, 1968.
- Likert R., *New Patterns of Management*, Mc Graw-Hill Company, Inc., 1961.
- Likert R., *The Human Organization: its Management and Value*, Mc Graw-Hill Company Inc., 1967.
- Machač M., *Pracovní motivace*, stať ve sborníku Psychologie v systému práce s lidmi, Praha 1966.
- Maier N. R. F., *Psychology in Industry*, Houghton Mifflin Compnay, Boston, 1965.
- Matejko A., *Nástin sociologie práce*, Práce, Praha 1967.
- Schein E., *Psychologie organizace*, Orbis, Praha 1969.
- Slejška D., *Závod a člověk*, Studie Sociologického ústavu ČSAV, Praha 1967.
- Szczepański J., *Základní sociologické pojmy*, Nakladatelství politické literatury, Praha 1966.
- Vlach J., *Integrovaný systém řízení stavebního podniku*. Teze k přednáškám, ÚEOS Bratislava, 1969.
- Zieleniewski J., *Teorie organizace a řízení*, Svoboda, Praha 1967.

Резюме

Хлумски В.: Поведение людей и руководство ими на предприятии

Человек, действующий в процессе руководства предприятием, принимает решение о процессах, операциях и о людях, является лицом, руководящим людьми (здесь всюду он является субъектом руководства), и лицом руководимым (значит объектом руководства). Человек на предприятии вообще является лицом, включенным в сложные общественные связи (он не один), осуществляющим свое руководящее и производственно-реализаторское назначение внутри деловых и символических процессов. Руководство людьми и руководство процессами и операциями должны быть взаимно комplementарными. Без знания того, как руководящие мероприятия влияют на социальную систему предприятия, и как социальная система влияет на результаты предприятия, нельзя узнать, что такое взаимная комplementарность. Руководство лицами и руководство предприятием вообще должны быть поэтому основаны на диагностическо-аналитическом и информационном, периодически приобретаемом материале о человеческом деятеле на предприятии. Измерение общественных переменных должно исходить из понимания того, что является главным в движении социальной системы. Надо поэтому направить его на мотивацию людей на предприятии, на способность социальной системы и ее человеческих элементов и на возможности движения социальной системы в ее внешней среде. Что касается трудо-

вой мотивации, ее охватывает комплексно измерение психологического договора и отношений. Способность можно измерять как с точки зрения т. н. модели репродукции (т. е. модели профессиональной и квалификационной структуры), так с точки зрения модели поведения (т. е. поведения данной социальной системы). Способность социальной системы с точки зрения модели поведения можно понимать как способность индивидов, возвышенную в организационный эффект. Руководство лицами может этому содействовать усилием добиться взаимной комплементарности формальных и неформальных (общих) процессов. Об этой комплементарности можно высказать много рабочих гипотез в виде исходного пункта для ее измерения. Эти гипотезы должны охватить как внутригрупповые, так и межгрупповые и сверхгрупповые процессы на предприятии. С внутригрупповой точки зрения речь идет именно о гипотезе и стиле руководящей работы и ее влиянии на руководимую группу, с точки зрения между- и сверхгрупповой речь идет о гипотезе о влиянии неформальных элементов на структуры компетенционные, кооперационные, профессиональные и на структуру денежной платы. Способность социальной системы предполагает также согласование индивидуальных мотиваций и в этом смысле в организационном эффекте переплетаются и мотивационный аспект и аспект способности.

Summary

Chlumský V.: Behaviour and Management of People in an Enterprise

The man in the management of an enterprise is one who decides about processes and operations as well as about people, one who leads people (in all these cases, he is the subject of management), and simultaneously he is a man under control (i.e. the object of management). The man in an enterprise in general is one who is involved in complex social relations (he is not alone), carrying through his managing and his production-realizing mission in the midst of both material and symbolic processes. The management of people and that of processes and operations must be mutually complementary. Without knowing how the managing measures affect the social

system of the enterprise and how the social system affects the results of the enterprise, it is impossible to understand what mutual complementarity means. The personal management as well as the management of an enterprise in general should therefore be based on periodically acquired diagnostic-analytical informative materials concerning the human factor within the enterprise. The measurement of social variables must proceed from the recognition of what is most important in the motion of the social system. This is why it must be aimed at the motivation of people in the enterprise, at the efficiency of the social system and its human elements and at possibilities of the motion of the social system in its external environment. As far as working motivation is concerned, it is complexly apprehended by measuring the psychological contract and attitude. Efficiency may be measured both from the viewpoint of the so-called model of reproduction (i.e. the model of the professional and qualification structures) and from the viewpoint of the model of behaviour (i.e. the behaviour of a given social system). The efficiency of the social system from the viewpoint of the model of behaviour may be conceived as the efficiency of individuals multiplied by the organization effect. Personal management may contribute to it by its efforts to achieve mutual complementarity of formal and informal (community) processes. As regards this complementarity, a number of working hypotheses can be formulated as a starting-point for its measurement. These hypotheses must cover both the intragroup and the intergroup and supergroup processes within the enterprise. From the intragroup viewpoint, it is primarily the question of the hypothesis concerning the style of managerial work and its impact on the managed group; from the intergroup as well as supergroup viewpoint, it is the hypotheses about the influence of informal elements upon the structures of competence, co-operation, financial remuneration and upon the professional structure that come into consideration. The efficiency of the social system also presupposes a harmony among individual motivations; in this sense, in the organization effect, even the aspect of motivation is permeated by the efficiency aspect.