

Unifikace nebo diferenciace formálních organizačních struktur institucí různého typu?

MIROSLAV MÍČEK

Vysoká škola politická ÚV KSČ, Praha

Jedním z aktuálních úkolů současnosti je rozvoj marxistické teorie organizace a jedním z aktuálních úkolů nejbližších desetiletí je tvorba ucelené organizační teorie socialistických institucí.¹ Zatím se tato oblast vyznačuje třístí často nesusměřitelných poznatků, výzkumů a dílčích teorií (viz např. tzv. tradiční organizační teorie, náznaky sociálně psychologické a sociologické teorie organizace, systémové teorie organizace aj.). Je to způsobeno i tím, že problematikou teorie organizace institucí se dlouhou dobu zabývali především organizační teoretikové ve vyspělých kapitalistických zemích. Tato situace se ovšem rychle mění ve prospěch socialistických zemí. Usnesení strany požadují a zaručují úspěšný obrát v práci ke všem nutným otázkám organizační teorie [1] a řada prací svědčí o rychlém postupu v této oblasti [2]. K rozvoji organizační teorie vůbec a teorie organizace institucí zvláště přitom může významně přispět i sociologie. Pokoušíme se to naznačit na příkladu hledání odpovědi na jednu z široké škály organizačních otázek.

Aktuálním úkolem v organizační oblasti je získat mnohem hlubší poznatky o rozsahu shodných a rozdílných rysů v organizační výstavbě institucí, o škále faktorů unifikace a diferenciace organizační výstavby institucí a zejména o kombinovaném působení těchto faktorů. Obtíž je v tom, že instituce jsou velmi složitými celky a jejich rysy se velmi nesnadno komplexně srovnávají, a v tom, že faktorů unifikace a diferenciace je mnoho a nadto působí v mnoha kombinacích, ve kterých svůj vliv rozdílně posilují, nebo naopak zeslabují.

Aktuálním úkolem je získat mnohem hlubší poznatky o žádoucí míře shod a diferencí v organizační výstavbě institucí.

Obtíž je v tom, že organizační výstavba některých institucí může být poznamenána i nepřiměřeným uplatňováním organizačních rysů přejatých z institucí jiného typu (viz závěr stati).

Zatím k unifikaci a diferenciaci v organizační výstavbě institucí různého typu dochází spíše spontánně než na vědeckém základě. Zatím mají na míře organizačních shod a rozdílů nikoli nevýznamnou zásluhu naše dosud nedostatečné znalosti o žádoucích organizačních shodách a rozdílech u institucí rozdílného typu. Zatím jsme s to konstatovat jisté shody a rozdíly v organizační výstavbě institucí rozdílného typu (viz dále), ale nejsme s to uspokojivě odpovědět na takové otázky jako: Je míra shod a rozdílů v organizační výstavbě našich institucí optimální? Nedochází v soudobé organizační výstavbě institucí k přílišné unifikaci nebo naopak diferenciaci? Nedochází k unifikaci nebo naopak diferenciaci na nežádoucím místě? Lze v budoucnu očekávat v organizační výstavbě institucí rozdílného typu vývoj spíše k unifikaci, nebo diferenciaci? Jaký globální i specifický vývoj v organizačních strukturách institucí různého typu bude žádoucí?

Na tyto a další otázky, tak důležité pro organizační praxi, je možné nalézt odpovědi jen cestou hlubokého rozboru a zhodnocení existujících poznatků a dalších srovnávacích výzkumů. Tato stať může být jen úvodní úvahou k právě naznačené problematice, úvahou, která se pokouší o ujasnění některých elementárních shod a rozdílů ve formálních organizačních strukturách institucí různého typu a jejich příčin.

*

Již při letmém průzkumu a srovnání formálních organizačních rysů široké škály

¹ Pojem instituce se ovšem užívá ve více významech — např. též: instituce práva, instituce manželství apod. Zde tento pojem chápeme ve smyslu organizovaných objektů typu podniků, škol atd.

(viz dále), tj. ve smyslu objektů složených z lidí a věcí orientovaných k plnění specifických cílů a racionálně cílově uspořádaných.

soudobých velkých institucí — podniků, škol, stranických a mládežnických organizací, vojenských jednotek, správních jednotek, nemocnic, ústavů nápravné výchovy aj. — postřehneme, že pro soubor těchto institucí jsou charakteristické některé rysy:

— Hluboká dělba práce, avšak při preferenci rozdílných hlavních způsobů a kombinací způsobů dělby práce. Zatímco v institucích politického a správního typu dominuje především teritoriální a funkcionální dělba práce, v institucích průmyslového typu dominuje funkcionální a předmětná dělba práce.

— Stupňovitě, hierarchické uspořádání, avšak při rozmanitosti tvarů (relativní výšky a šířky, ostroty a plochosti) organizačních hierarchií různých institucí. Průmyslové podniky (a zejména průmyslové podniky s kusovou výrobou) se vyznačují relativně „vyšší“ a „ostřejší“ organizační hierarchií než např. instituce zájmového (zájmově pospolitostního) typu.

— Struktura pravomoci (struktura nadřízenosti a podřízenosti) jako významný sjednocující faktor, avšak při rozdílném důrazu na tuto strukturu a při rozdílném důrazu na příkazovací vztahy, příkazy a jejich dodržování v institucích různého typu. Zatímco u některých institucí (např. armáda) struktura nadřízenosti a podřízenosti velmi výrazně určuje i prvky a vztahy komunikační struktury, v jiných institucích (např. instituce průmyslového typu) vztah mezi strukturou pravomoci a komunikační strukturou je — při zásadní podřízenosti struktury komunikací struktuře pravomoci — mnohem volnější. Struktura pravomoci je jen rámcovým vodítkem pro daleko bohatší síť prvků a vztahů komunikační struktury. V případě institucí výchovného typu dokonce rozsah informací poskytovaných a zprostředkovaných posluchačům představitelem nejnižší úrovně struktury pravomoci (nebo přesněji: správní a disciplinární pravomoci) — třídním učitelem — může být mnohem menší než rozsah informací poskytovaných jinými formálními informačními zdroji — specializovanými učiteli. Zatímco pro instituce vojenského typu a zejména bojové jednotky je charakteristický značný důraz

na příkazy a příkazovací vztahy (příkazy postihují značnou část chování vojáků, plnění příkazů je zákonně vynutitelné a neplnění příkazů se přísně trestá), v institucích průmyslového typu (vyjma období války nebo přípravy na válku) důraz na příkazy a formální sankce spojené s případným nedodržením příkazů jsou menší. Ještě menší jsou u institucí zájmového (zájmově pospolitostního) typu.

— Monocentrismus, soustředění prvků a mocenských vazeb k jednomu centru, avšak při různé míře centralizace a decentralizace pravomoci, odpovědnosti a úkolů. U některých institucí, jako např. vysokých škol a vědeckých ústavů, je míra decentralizace pravomoci, odpovědnosti a úkolů (zejména v odborné oblasti) na nižší organizační jednotky — fakulty, katedry a výzkumná oddělení — mnohdy tak velká, že by bylo dokonce možné mluvit, alespoň u pravomoci vztažené k odborným otázkám, o náznamech jistého polycentrismu.

— Silný důraz na spolupráci a poslušnost členů, avšak při značných rozdílech v úrovni spolupráce a poslušnosti členů, v dominantních prostředcích a kombinaci prostředků získávání spolupráce a poslušnosti členů a zejména členů nejnižší organizační úrovně. Například: Zatímco v případě škol nebo politických stran je ochota ke spolupráci a „ochota poslouchat“ u studentů a řadových členů ve významné míře podporována a udržována vštěpováním jistých norem a přesvědčováním o potřebnosti zvolených cílů a uspořádání, v průmyslových podnicích se ve významné míře dosahuje uspokojováním materiálních potřeb pracovníků (popřípadě naznačením možnosti zvýšení nebo omezení uspokojování materiálních potřeb). Příslušnost odsouzených k ústavům nápravné výchovy je dokonce významně vynucena.

— Liniově štábní způsob uspořádání řídicích a odborných prvků a vztahů, avšak při současném a rozdílném prosazování rysů funkcionálního (případně též maticového) uspořádání.² Zatímco např. u armády je prosazování rysů funkcionálního uspořádání omezené, u škol a vědeckovýzkumných ústavů je výrazné.³

² Podrobněji k pojmům a problematice „liniově štábního“, „funkcionálního“ a „maticového“ uspořádání viz *Sociologický časopis* 1971, č. 2, s. 136–147 a č. 3, s. 265–280.

³ Někteří autoři, jako např. J. Zieleniewski [3], však považují za adekvátní — alespoň pro některé vědeckovýzkumné instituce — dokonce přímo funkcionální uspořádání.

— Formalizace, avšak při významných rozdílech v míře formalizace. Zvláště vysokou mírou formalizace se vyznačují instituce vojenského typu. Organizační řády, předpisy a normy v těchto institucích vymezují nejen cíle, organizační strukturu, rozdělení pravomocí, odpovědnosti a úkolů, podmínky členství, podmínky a způsoby odměňování apod., ale také způsoby oblékání a chování, přičemž se dodržování řádů, předpisů a norem přísně sleduje. S nižší mírou formalizace se setkáváme u institucí průmyslového typu a s ještě nižší v institucích vědeckého nebo výchovného typu.

Právě uvedené a ještě některé další organizační rysy (jako např. „oddělení práce od osobních záležitostí“, „výběr a povyšování podle odborné kvalifikace“, „pevná odměna diferencovaná podle zastávané pozice“ apod.) se v sociologické literatuře často označují jako rysy tzv. „byrokratické organizace“ nebo „byrokracie“ [5]. Je-li tomu tak, pak je možno též říci, že charakteristickým rysem široké škály soudobých velkých institucí je uplatňování „byrokratické formy organizace“, ovšem při značných rozdílech v míře uplatnění jejích rysů. U institucí vojenského typu se obvykle setkáváme s rozsáhlejším uplatněním rysů této formy organizace než u politických stran nebo vysokých škol.

Proč však tomu tak je? Proč dochází ke shodám a rozdílům v organizační výstavbě institucí různého typu?

Co podmiňuje shody v organizační výstavbě institucí různého typu?

Proč se setkáváme se shodnými rysy v organizační výstavbě institucí různého typu?

Setkáváme se s nimi, obecně vzato, např. proto, že:

— všechny instituce jsou účelově specializovanými celky, které usilují o efektivní plnění svých cílů a v souladu s tím i o efektivní cílové uspořádání;

— všechny instituce jsou při tvorbě efektivního cílového uspořádání omezovány jistými společnými vlastnostmi svých společenských prvků — jednotlivců a skupin;

— všechny instituce musí respektovat prostředí, ve kterém působí, a především společenské prostředí, celospolečenské uspořádání, zákony, normy, požadavky apod.

Pokusíme-li se právě uvedené konkrétně zobrazovat na příkladu výše sledovaných rysů v organizační výstavbě institucí, můžeme vyslovit několik závěrů:

— Hluboká dělba práce ve všech soudobých velkých institucích souvisí s velkým rozsahem činností nutných k plnění náročných cílů institucí, s omezenou fyzickou a psychickou kapacitou jednotlivců, s požadavky rychlého, hospodárního a kvalitního provedení činností a uskutečnění cílů. Jestliže se práce rozdělí a lidé specializují, lze zvládnout i velký rozsah činností a relativně rychle, hospodárně a kvalitně plnit cíle institucí.

— Ke stupňovitému, hierarchickému uspořádání institucí dochází proto, že: 1. ve všech institucích je nutné zpětně integrovat a průběžně koordinovat dělbu práce oddělené činnosti a části; 2. tento úkol se (alespoň zatím) v rozhodující míře svěřuje zvláštním pracovníkům vybaveným příslušnou pravomocí — vedoucím; 3. počet pracovníků, které může jeden vedoucí účinně koordinovat, je omezen.

— Zásadní význam struktury pravomocí (struktury nadřazenosti a podřazenosti), popřípadě důraz na příkazy, jejich dodržování a princip monocentrismu v institucích vyplývá na jedné straně z požadavku koordinace činnosti členů a na straně druhé z významu pravomocí (a příkazů vůbec a k jednomu centru soustředěné pravomocí zvláště) pro zajišťování koordinace a řízení. „...žádná společná akce není možná, aniž by se některým lidem vnutila cizí vůle, to jest autorita,“ píše B. Engels [6], přičemž autoritu cháp

Podle jiných autorů, jako např. G. A. Lachtina a V. V. Kulešova [4], však je „vedení ve vědecko-výzkumných ústavech organizováno podle tzv. líniové štábního principu“ a v soudobém typu vědecko-výzkumných ústavů dochází — tak jako v rozvinuté tovární organizaci výroby — k uplatnění líniově štábní struktury. Zároveň se ovšem v organizační struktuře vědeckých ústavů objevují tendence k posílení organizačních vazeb v rámci řešených témat (projektů) a k přechodu ke strukturám maticového

typu. Tak se i v organizaci vědy opakuje cesta, kterou prošla organizace průmyslové výroby.

‘ V běžném jazyce má tento pojem často hanlivý význam. V sociologii se však užívá jako spíše neutrální označení pro určitý typ organizace, pro typ organizace s výše uvedenými rysy. V jistých podmínkách může být tento typ organizace dokonce velmi výkonný (viz dále). Přesto pojmy „byrokratická organizace“ a „byrokracie“ raději uvádíme v uvozovkách.

jako „nadřazení cizí vůle naší vůli“ na jedné straně a „podřazení“ na straně druhé.

Bez hierarchie pravomoci by instituce přestaly být koordinovanými celky. Ve všech institucích, které si chtějí uchovat celistvost, uspořádanost a schopnost koordinované akce, mají struktura nadřazenosti a podřazenosti, princip monocentrismu, příkazovací vztahy a požadavek plnění příkazů významné místo.

— Zájem o získání spolupráce a poslušnosti členů vyplývá z toho, že bez jisté míry spolupráce a poslušnosti členů není v soudobé společnosti možné úspěšně plnit cíle institucí⁵ (s výjimkou některých dílčích cílů, jako např. segregativního cíle v ústavech nápravné výchovy). I uplatňování pravomoci a příkazů a dokonce donucovacích prostředků je bezvýsledné, jestliže se setkává se zásadním odmítáním poslušnosti, se zásadní neochotou poslouchat a spolupracovat.⁶

— Liniově štábní způsob uspořádání (ačkoli také není bez problémů) se v institucích prosazuje proto, že v soudobých podmínkách relativně dobře řeší rozpor dělby a integrace, specializace a univerzality, odbornosti a jednotnosti. Toto uspořádání se na jedné straně relativně dobře vyrovnává s potřebou koordinace a respektuje princip monocentrismu, jednoty příkazování, jediného odpovědného vedoucího pro každou organizační jednotku i celek instituce a na druhé straně v jisté míře respektuje i význam a požadavky specialistů a zařazuje je do sítě mocenských vztahů tak, že lze systematicky rozvíjet, využívat a dokonce prosazovat jejich speciální znalosti, dovednosti a inovace.

— Formalizace je neoddelitelným atributem organizovanosti všude tam, kde trvale působí větší počty specializovaných členů, plnění cílů vyžaduje vysoké koordinace jednotlivých činností a jednotlivé činnosti jsou vysoce opakované a významné. A to je právě případ velkých institucí.

Formalizace, zakotvení základních vztahů, postupů, procesů v organizačních předpisech a normách zajišťuje základní řád a pravidelnost v činnosti velkých institucí, standardizaci, uniformitu činností a pří-

stupů různých jednotlivců, kontinuitu v činnosti instituce i při změnách ve složení členů; oprostuje řídící pracovníky od neustálého organizování opakovaných činností; odosobňuje vztahy v instituci a zároveň zužuje prostor pro průmět emocionálních výkyvů, osobních sympatií nebo antipatií, protekcionářství apod. do chování členů (zejména vedoucích) a činnosti instituce; sjednocuje a zároveň racionalizuje jisté vztahy a procesy v rámci celé instituce. Přiměřená míra formalizace zvyšuje účinnost institucí.

— Zásahu o široké uplatnění „byrokratické formy organizace“ v institucích zřejmě má především: 1. velikost a složitost soudobých institucí a 2. výkonnost a efektivnost „byrokracie“, zejména v případě plnění relativně jednoduchých úkolů (a těch je v každé velké instituci mnoho) a statických podmínek. Je tomu tak například proto, že „byrokratická forma organizace“ vytváří (svým důrazem na disciplínu, kontrolu, přesnost, jednotnost, neosobnost vztahů, specializaci, znalosti apod.) předpoklady pro mechanizaci, harmonizaci, synchronizaci a dalekosáhlé předvídaní procesů i výsledků práce.

Dosud uvedené ovšem objasňuje spíše vnitroinstitucionální příčiny a faktory významné míry unifikace v organizační výstavbě institucí. Zvláštní pozornost by si však zasluhovaly také vnějinstitucionální unifikační faktory a zejména faktory, které způsobují, že organizační výstavba a rysy organizační výstavby institucí se významně přizpůsobují celospolečenské organizaci a jejím rysům. Působení těchto faktorů nachází svůj výraz například v tzv. obecných principech organizace a řízení socialistické společnosti (princip demokratického centralismu), principech, které mají svůj základ v jednotě socialistické společnosti a pomáhají tuto jednotu udržovat a prohlubovat.

Zatím jsme se ovšem zabývali jen jednou stránkou věci, jen problematikou unifikace organizační výstavby institucí. V organizační výstavbě institucí různého typu však zároveň existují — v rámci zásadní organizační jednoty socialistické společnosti — i významné rozdíly. Proč tomu tak je?

⁵ Omezujeme se ovšem na socialistickou společnost, tj. odhlučíme např. od institucí typu nacistických koncentračních táborů a jejich zrádných cílů.

⁶ Jinou věcí je, že u mnoha lidí je možné dosáhnout jistého minima poslušnosti a spolupráce i donucením.

Co diferencuje organizační výstavbu institucí různého typu?

Obecně vzato, s diferencemi v organizační výstavbě institucí různého typu se setkáváme proto, že jednotlivé typy institucí mají rozdílné specifické cíle, rozdílné vnitřní (např. rozdílná technologická základna, rozdíly v kvalifikaci členů, včetně vedoucích) a vnější (např. rozdílné zázemí členů) podmínky pro dosahování specifických cílů, rozdílnou dynamiku svého vývoje a další rozdílné aspekty, což vše významně diferencuje i prostředky a účinnost prostředků, včetně organizačních. Organizační výstavba a organizační rysy vhodné k plnění určitých cílů, vyhovující určitým podmínkám a dynamice institucí jednoho typu, nemusí vyhovovat cílům, podmínkám a dynamice vývoje institucí jiného typu.

Pokusme se to doložit a konkretizovat hlubším rozбором příčin diferenciacie organizačních rysů v institucích různého typu, a to — vzhledem k omezenému rozsahu stati — alespoň na příkladu rozdílu v důrazu na strukturu pravomoci a rozdílu v dominantních prostředcích získávání spolupráce a poslušnosti členů.

K diferenciaci v důrazu na *strukturu pravomoci*, popřípadě na příkazovací vztahy a příkazy v institucích dochází například proto, že s plněním rozdílných specifických cílů institucí jsou spojeny rozdílné nároky na stupeň koordinace. Zvláště vysoký důraz na koordinaci je u institucí vojenského typu a zejména u bojových jednotek. Od armády jako celku i od jejích částí se očekává, že budou rychle a koordinovaně reagovat na nepředvídané a měnící se situace. Nadto v případě války jde o bojové situace, dopravu, stravování, odivání, úkryt, ošetřování velkého počtu lidí, někdy dokonce na cizím, nepřátelském území a i nevelká chyba v koordinaci, nevelká odchylka od příkazů může mít rozsáhlé záporné důsledky a neplnění příkazů může způsobit katastrofu. Platí to pro všechny oblasti činností — od bojových operací po oblast zdravotnictví (např. neplnění příkazů v oblasti osobní čistoty a zdravotní prevence může snadno způsobit nebo uspošit epidemie). Odtud také nutnost přísné podřízenosti komunikační

struktury struktuře pravomoci a vysoký důraz na příkazy a přesnost plnění příkazů.

Diferenciace v důrazu na strukturu pravomoci může být také důsledkem specifických podmínek a faktorů, které působí v institucích různého typu. V případě institucí vojenského typu je takovým specifickým faktorem, který vede ke zvýšenému důrazu na příkazovací vztahy, příkazy a jejich dodržování, například faktor času. Faktor času má rozhodující roli v široké škále bojových situací. V době války je jen zřídkakdy dostatek času na podrobné vysvětlování důvodů, které vedou k tomu nebo onomu rozhodnutí a příkazu, jen zřídkakdy je čas na diskuse o vhodnosti nebo nevhodnosti toho nebo onoho příkazu. Nejrychlejší cestou k zajištění potřebné akce je příkaz a jeho bezpodmínečné plnění. Zvyk poslušnosti a plnění příkazů v armádě je přitom třeba kultivovat již v době míru.

Zvýšený důraz na příkazy a požadavek bezpodmínečného plnění příkazů v armádě je tedy objektivně funkční a vyplývá ze specifických cílů a podmínek armády a války. Naproti tomu v institucích jiného typu a zejména v institucích politického, odborného a zájmového (zájmově pospolitostního) typu obvykle není stejný důraz na strukturu pravomoci, příkazovací vztahy a příkazy (jako u institucí vojenského typu) — vzhledem k cílům a předpokladům úspěšného plnění cílů těchto institucí — potřebný, vhodný a žádoucí.⁷

Není potřebný například proto, že v institucích politického, odborného a zájmového typu má faktor času menší důležitost než v institucích vojenského typu. A kde je více času, je chybou jej v přiměřené míře nevyužít. Při dostatku času každý, koho se příkaz týká, může a měl by být podrobně informován o jeho smyslu a připomínky a návrhy členů by měly být využity. Více hlav ví mnohdy více než jedna a lidé obvykle plní příkazy lépe, když rozumí důvodům daného směru činností.

Není vhodný například proto, že příkaz není příliš způsobilým prostředkem k vytváření stranického přesvědčení (v případě institucí politického typu), ke vštěpování hodnot odborné práce (v případě institucí

⁷ Není-li ovšem stejný důraz na strukturu moci, příkazovací vztahy a příkazy v těchto institucích potřebný, vhodný a žádoucí, neznamená to, že není

ani možný. Je možný, avšak za cenu řady negativních důsledků. Některé z těchto důsledků jsou patrné i z dalšího výkladu.

odborného typu) a k vytváření dobrých mezilidských vztahů (v případě institucí zájmového typu), což jsou úhelné kameny existence a úspěšného působení těchto institucí.

Není žádoucí například proto, že průvodním jevem vysokého důrazu na strukturu pravomoci, příkazovací vztahy, příkazy a jejich dodržování bývá:

vysoká míra formalizace vztahů, která se — zejména v případě institucí zájmového typu — neočekává;

zužování prostoru pro tvůrčí iniciativu a aktivitu členů, což má — zejména v institucích odborného typu — negativní důsledky;

centralizační tendence a omezování demokratičnosti, což může — zejména u institucí politického typu a při dlouhodobém působení — vést k výrazným přesunům v cílech, k nežádoucím postojům členů apod.

Problém je ovšem v tom, že v řadě institucí se setkáváme s rozpornými požadavky ve vztahu k důrazu na strukturu pravomoci, popřípadě na příkazovací vztahy a příkazy. Od politické strany akčního typu se například vyžaduje schopnost rychlých a koordinovaných akcí, avšak zároveň demokratický postup a respektování přání a tužeb členů. S prvním požadavkem pozitivně koreluje zvýšený důraz na strukturu pravomoci, popřípadě na příkazovací vztahy a příkazy. Z hlediska druhého požadavku však vysoký důraz na strukturu pravomoci a na příkazy, popřípadě dokonce rozhodování bez významnější účasti členů a možnosti členů vyjádřit se k rozhodnutím, není příliš vhodný a žádoucí.

Řešení těchto rozporných požadavků se pak hledá v kompromisním uplatnění různých organizačních rysů, přičemž konkrétní poměr těchto rysů závisí na mnoha okolnostech, včetně momentálního důrazu na jednotlivé požadavky. To přirozeně dále diferencuje rysy organizační výstav-

by institucí a velmi zvyšuje náročnost řešení otázek žádoucí organizační výstavby institucí.

K diferenciaci *dominantních prostředků a kombinace prostředků získávání spolupráce a poslušnosti členů* dochází zejména v souvislosti s diferenciací cílů institucí a rozdílnou účinností jednotlivých prostředků a kombinací prostředků získávání spolupráce a poslušnosti členů při dosahování těchto cílů. Jinak řečeno, jisté kombinace cílů institucí a struktur získávání spolupráce a poslušnosti členů bývají efektivnější než jiné kombinace cílů a struktur tohoto typu.

Při prvním přiblížení k této problematice lze říci:⁸ Pro plnění tzv. „pořádkových cílů“, tj. zabránění výskytu jistých událostí ve společnosti a oddělování (popřípadě oddělování a trestání) původců nežádoucích událostí ve společnosti (např. v ústavech nápravné výchovy), se jako zvláště účinné jeví uplatnění donucovací struktury vůči nejnižší skupině členů v dané instituci, popřípadě kombinace donucovací a materiálně odměňovací struktury. Pro plnění ekonomických cílů, tj. pro produkci výrobků a služeb a jejich poskytování mimo instituci (např. průmyslové, obchodní, dopravní, zemědělské a jiné podniky, banky, pojišťovny apod.), se jeví účinným uplatnění materiálně odměňovací struktury,⁹ tj. poskytování mezd, platů, premii, služeb, dobrých pracovních podmínek apod., případně kombinace materiálně odměňovací a normativní (zejména vůči řídicím pracovníkům a odborníkům) struktury. Pro plnění výchovných cílů (např. školy), „zájmových“ cílů (např. společnosti sdružující zájemce o různé vědní disciplíny, spolky chovatelů apod.), pospolitostních cílů (např. různé kluby volného času), ideologických cílů (politické strany)¹⁰ jsou zvláště vhodné tzv. normativní prostředky¹¹ získávání spolupráce a poslušnosti členů.

⁸ Vycházíme zde též z některých myšlenek a podnětů A. Etzioniho [7].

⁹ Tato struktura se však významně uplatňuje vůči všem členům vyšších organizačních úrovní, vůči tzv. „profesionálnímu jádru“ ve všech institucích (např. dozorců a řídicích pracovníků v ústavech nápravné výchovy, vojáků z povolání v institucích vojenského typu, administrativní a řídicí pracovníci v institucích správního typu, učitelé a administrativní pracovníci ve školách, pracovníci stranického aparátu v institucích politického typu). Je nutno ji uplatnit vůči všem členům, pro které členství v instituci je zároveň zaměstnáním, zdrojem obživy.

¹⁰ Nelze to ovšem chápat tak, že cíle politické strany se vyčerpávají jen ideologickými cíli!

¹¹ K souboru normativních prostředků patří zejména *přesvědčování členů* (o zvláštní společenské potřebě dané instituce, o významu cílů, které instituce sleduje, a zvláštní hodnotě jejich plnění, případně nezískání plnění; o potřebě identifikace členů instituce s cíli instituce apod.), *socializace členů* (přizpůsobování osobnosti členů instituci, pozicím a rolím v instituci — např. vštěpování norem, hodnot a směrnic členům institucí výchovou v závodních a stranických školách apod.), *manipulace se symbolickými odměnami* (např. pochvala, obdiv, úcta) a *ztrátami* (např. pokárání, důtka, ignorování), *vštěpování přesvědčení o zvláštní vnitřní hodnotě nemateriálních odměn*, které instituce může poskytnout (např. pozhánání v katolické církvi) aj.

Proč však specifický cíl instituce lze s některými prostředky získávání spolupráce a poslušnosti členů plnit efektivněji? Nepochybně proto, že tyto prostředky lépe než jiné respektují vnitřní (např. vztah členů k instituci, jejím cílům a vedoucím, soudržnost členů, účast a aktivita členů, úroveň socializace členů, rozsah materiálních prostředků, které má instituce k dispozici, atd.) i vnější podmínky instituce (např. rozdílné postoje veřejnosti k instituci a jejím cílům), které souvisí s plněním daného cíle, nebo dokonce lepší podmínky k úspěšnému plnění daného cíle vytvářejí.

Příklady: Výrobně ekonomické cíle průmyslového podniku by teoreticky bylo možné plnit i při dominantním uplatnění donucovací nebo normativní struktury. Tyto struktury však, alespoň v soudobých výrobně ekonomických, technických a společenských podmínkách, nejsou s to konkurovat v efektivnosti uplatnění materiálně odměňovací struktury.

Efektivnost dominantního uplatňování donucovací struktury v institucích průmyslového typu je omezována tím, že široká škála soudobých výrob například vyžaduje:

a) jistou účast výrobců, jejich zájem na výrobě a zvýšení výroby, odpovědnost za výrobu, jistou míru dobrovolné spolupráce a mnohdy i iniciativy, což vše je obtížné dosažitelné při uplatnění donucovací struktury;

b) oceňování výkonových diferencí, přesné přiřazování odměn a sankcí k výkonosti a dobrou měřitelnost odměn a sankcí — pro to vše jsou například peněžité odměny a sankce mnohem vhodnějším prostředkem než donucovací prostředky;

c) značnou mobilitu pracovníků (viz diferencovaný rozvoj výrob a potřeba rychlého přizpůsobování profesní a kvalifikační struktury podniků potřebám výroby), avšak uplatnění donucovací struktury koreluje spíše s relativně uzavřenými systémy.

Efektivnost dominantního uplatnění normativní struktury v institucích průmyslového typu je omezována například tím, že práce v těchto institucích je — alespoň zatím, zejména odhlédneme-li od některých výzkumných a řídicích prací — takového charakteru, že není pro pracovníky dostatečnou protihodnotou, nepřináší jim sama o sobě dostatečné uspokojení. Proto uplatnění normativní struk-

tury jako dominantní bývá zatím¹² úspěšné spíše jen krátkodobě (např. neplacené pracovní brigády), za dramatických okolností (např. požár v podniku) nebo ve výjimečných obdobích (např. válka a období poválečné obnovy), kdy dobrovolnou práci odměňuje i vysoké uznání veřejnosti.

V institucích s výchovnými a ideologickými cíli se naopak dominance materiálně odměňovací struktury jeví méně efektivní než dominantní uplatňování normativní struktury a ještě hůře je na tom donucovací struktura. Výchovu a internalizaci jistých hodnot totiž usnadňuje pozitivní postoj členů k instituci a jejím vedoucím (učitelům, politickým představitelům atd.) a ještě účinněji ji podporuje vnitřní ztotožnění členů s institucí, s jejími cíli, normami, představiteli, úsilím. Toho lze dosáhnout zejména při dominanci normativní struktury. Dominantní uplatnění materiálně odměňovací struktury plodí spíše jen povrchní, prospěchářskou a neemotivní účast a při dominantním uplatnění donucovací struktury dochází k významnému odizování členů institucí.

K plnění segregativních, odstrašovacích a trestajících funkcí ústavů nápravné výchovy je nejefektivnější a ostatními dvěma strukturami vlastně nezastupitelná donucovací struktura. Již samo oddělení jistých lidí od společnosti mnohdy vyžaduje donucení. Také odstrašovací a trestající funkci nejlépe odpovídá dominantně negativní charakter donucovacích prostředků. Materiálně odměňovací struktura má spíše pozitivní, popřípadě neutrální charakter, tj. zdůrazňuje spíše odměny nebo má alespoň tendenci vyvažovat odměny a sankce. Možnosti uplatnění normativní struktury jsou omezeny nezřídka odlišnou strukturou norem odsouzených (významnou zásluhu o to může mít i „kontrasocializační“ působení spoluvězňů) a odizujícím a frustrujícím působením segregace a donucovací struktury.

Problém je ovšem v tom, že mnohé instituce současně sledují více cílů, avšak pro plnění jednotlivých cílů je efektivní dominance rozdílných struktur. Jestliže instituce usilují o to, aby všechny cíle byly dosahovány co nejlépe a nejefektivněji, musí přistupovat ke kombinaci struktur,¹³ přičemž důraz na jednotlivé struktury se řídí důrazem na jednotlivé cíle.

Příklad: Ústavy nápravné výchovy plní nejen segregativní, odstrašovací a trestající

Instituce, které získaly zvláštní uznání ve společnosti, mohou také využívat své skupinové přitažlivosti a motivace (již samo přijetí do instituce nebo pochvala od vedoucích a ostatních členů instituce může působit jako odměna, o kterou stojí za to usilovat). Zvláště vysoké možnosti tohoto druhu vznikají u institucí pospolitostního typu, tj. u institucí, které vznikají pro uspokojení potřeb společenského styku.

¹² Tato situace se přirozeně bude měnit se změnami v charakteru práce a zajišťování materiálních potřeb lidí.

¹³ Ke kombinaci struktur by však zřejmě dochá-

zelo i v případě, kdyby instituce sledovala jen jediný cíl. Souvisí to např. s tím, že celkový cíl se rozpadá do řady dílčích cílů (např. k úspěšnému plnění výrobně ekonomického cíle v průmyslovém podniku je nutné provádět výzkum a výchovu), a s tím, že uplatněním několika struktur lze posílit vliv instituce na své členy (např. význam kombinace materiálně odměňovací struktury s ostatními strukturami) a posílit některé žádoucí charakteristiky členů v instituci (např. význam normativního působení pro získávání nových členů a zvyšování angažovanosti starých členů) apod.

funkce, ale také výrobně ekonomické a výchovné funkce. S růstem důrazu na výrobně ekonomický a výchovný cíl těchto institucí pravděpodobně poroste i rozsah uplatnění prvků materiálně odměňovací a normativní struktury.

Další obtíž představuje skutečnost, že volbu dominantních prostředků získávání spolupráce a poslušnosti členů nepřizpůsobujeme jen existujícím podmínkám institucí, ale také podmínkám, které bychom v institucích daného typu měli nebo chtěli v zájmu úspěšného plnění cílů instituce mít.

Příklad: Výběr prostředků k dosažení spolupráce a poslušnosti členů nepřizpůsobujeme jen existující úrovni účasti členů v institucích, ale též účasti, které bychom u členů v institucích daného typu měli nebo chtěli dosáhnout.¹⁴

Nadto v některých případech usilujeme o posílení jistých charakteristik instituce (jako např. úrovně spokojenosti členů v institucích průmyslového typu, úrovně prestiže institucí nápravného typu u veřejnosti apod.) nejen bezprostředně ve vztahu k plnění hlavního cíle, ale také — alespoň v jisté míře — i pro ně samé, tj. pokládáme je za jistý relativně samostatný cíl, o který stojí za to usilovat, a to popřípadě i za cenu jisté dočasné újmy v plnění hlavního cíle instituce.

Podrobnější sledování naznačených a dalších souvislostí (jako např. možnosti postupného střídání dominance jednotlivých prostředků získávání spolupráce a poslušnosti členů nebo případných rozporných požadavků různých podmínek v institucích na dominantní prostředky získávání spolupráce a poslušnosti členů) ovšem již přetračuje rámec možností této stati.

Obdobným způsobem jako v případě analýzy rozdílů a příčin rozdílů v důrazu na strukturu pravomocí a rozdílů a příčin rozdílů v dominantních prostředcích získávání spolupráce a poslušnosti členů by bylo možné přistoupit i ke sledování diferencí a rozboru příčin diferencí v institucích rozdílného typu i u ostatních organizačních rysů. Bylo by možné a potřebné

podrobně analyzovat rozdíly v hloubce a způsobech dělby práce, tvaru hierarchie, míře centralizace a decentralizace, míře formalizace, míře uplatnění rysů „byrokratické formy organizace“ apod. a zjistit, jak jsou determinovány rozdílnými specifickými cíli institucí, specifickými charakteristikami členů, možnostmi výběru členů, získávání členů, možnostmi výběru členů, počátečním postojem členů k instituci, úrovni participace členů na rozhodování v instituci, velikostí a složitostí instituce, dynamikou instituce, okolím instituce (např. vliv veřejného mínění o přiměřenosti nebo nepřiměřenosti přiřazení jistých struktur a cílů)¹⁵ aj. Omezený rozsah článku však podrobný rozbor tohoto druhu nedovoluje.

I z tohoto důvodu (spolu s dříve a dále uvedenými důvody) je nutno předloženou stať chápat jen jako prvé přiblížení k rozsáhlé a složité problematice organizace institucí a pokus o upozornění (a to i cestou záměrného zvýraznění některých rysů) na závažnost této problematiky.

Závěr

1. Lze konstatovat výraznou míru shod, ale zároveň i rozdílů v organizační výstavbě institucí rozdílného typu. Lze konstatovat předpoklady jak k unifikaci, tak k diferenciaci organizační výstavby institucí rozdílného typu. Žádoucí řešení je však zřejmě nutno hledat v obecném rámci dialektické jednoty unifikace a diferenciaci organizační výstavby institucí rozdílného typu.

2. Je nutné usilovat o mnohem hlubší poznání shod a rozdílů, příčin shod a rozdílů, žádoucích shod a rozdílů a tendencí v organizační výstavbě institucí různého typu, aby bylo možné formulovat vědecky zdůvodněné a podrobnější doporučení v oblasti organizace institucí. Zatím jsme v tomto ohledu teprve na samém počátku.

Mnohé z těchto žádoucích poznatků může zprostředkovat sociologie. Pro dosavadní sociologické výzkumy v oblasti organizační výstavby institucí byly zatím charakteristické především dva přístupy:

¹⁴ Naznačuje to, že je nutné vyvarovat se zjednodušeného myšlení typu: Jestliže míra účasti členů v instituci klesá, musíme automaticky přecházet od normativní struktury k materiálně odměňovací a donucovací struktuře. Žádoucí řešení může být právě opačné!

¹⁵ Příklad: Zatímco uplatnění donucovací struktury vůči odsouzeným v ústavech nápravné výchovy se setkává se souhlasem veřejnosti, uplatňování téže struktury v institucích průmyslového typu by se

nepochybně setkala s odporem veřejnosti, což by omezilo i efektivnost uplatnění této struktury. Zatímco uplatnění materiálně odměňovací struktury v průmyslových podnicích se pokládá za samozřejmé, uplatnění stejné struktury vůči řadovým členům politické strany se všeobecně považuje za nevhodné, neoprávněné, nelegitimní. Nesouhlas veřejnosti s uplatněním této struktury by snížil i účinnost případného uplatnění této struktury.

a) Popis a analýza organizační výstavby konkrétních institucí. Nejčastěji přitom jde o monografie jednotlivých průmyslových podniků. Jako příklad možno uvést práce K. Doktora [8], S. Kowalewské [9] aj.

b) Popis a analýza organizační výstavby institucí jistého typu. Nejčastěji se opět popisují a analyzují rysy organizační výstavby typické pro soubor institucí průmyslového typu. Tento přístup je charakteristický zvláště pro kapitoly vztahené k organizační problematice v souborných dílech z oblasti průmyslové a podnikové sociologie. Jako příklad možno uvést knihy A. Matejka [10], A. Sarapaty a K. Doktora [11] aj.

V rámci přístupů ad a) a b) byly získány cenné poznatky o organizační výstavbě institucí. Popisem a rozбором jednotlivých konkrétních institucí vlastně shromažďujeme materiál pro budoucí zobecňování. Poznatky, které získáme studiem organizační výstavby i jediné instituce, mohou kromě toho posloužit jako výzkumná základna a vodítko pro výzkum institucí, které jsou zatím málo prozkoumány. U výzkumu organizační výstavby institucí jistého typu je tomu obdobně a nadto se můžeme pokoušet již o jisté zobecnění, vytvářet a obohacovat speciální organizační teorie pro jednotlivé typy institucí.

Pro poznání žádoucích shod a rozdílů v organizační výstavbě institucí různého typu je však žádoucí ještě třetí přístup, zatím poměrně vzácný:

c) Srovnávací popis a analýza shod a rozdílů v organizační výstavbě institucí rozdílného typu. Obecný cíl tohoto srovnávacího popisu a analýzy organizace institucí spatřujeme v obohacení obecné organizační teorie institucí,¹⁶ popřípadě — vzhledem k poměrně vysoké abstrakci dosavadní obecné organizační teorie institucí

— ve vytváření a obohacování specifických organizačních teorií¹⁷ (s obecnou organizační teorií konzistentních), v rozšiřování a upřesňování škály obecných pouček a doplňování obecných pouček poučkami menšího dosahu, poučkami, které platí jen pro užší okruhy a typy institucí. Specifickým cílem srovnávací analýzy organizace institucí by mohlo být vytvoření základů pro srovnávání a typologie organizačních struktur institucí podle organizačně analytických kritérií, typologií, které by organizačním teoretikům i praktikům na první pohled řekly mnohé o žádoucích shodách a rozdílech v organizační výstavbě institucí různého typu¹⁸ a usnadnily volbu vhodného organizačního uspořádání.

3. V rámci dlouhodobého zájmu jak o shody, tak o rozdíly (poznání rozdílů může přispět k hlubšímu proniknutí k podstatě shod) v organizační výstavbě institucí různého typu by podle našeho názoru bylo užitečné přechodně věnovat zvýšenou pozornost výzkumu rozdílů v organizační výstavbě institucí různého typu. Bylo by potřebné soustředit pozornost například ke specifiku organizace vědy, vědecké práce a organizační výstavby institucí vědeckého typu. A to nejen proto, že v současném období nabývají otázky organizace vědy „zvláště velkého významu“ [14], ale také proto, aby případné organizační nedostatky pocíťované vědeckými pracovníky v institucích vědeckého typu nebyly zevšeobecnovány na ostatní instituce; proto, aby bylo možné respektovat žádoucí organizační specifika vědecké práce a organizace institucí vědeckého typu a současně zabránit jejich případnému nevhodnému přenášení do institucí jiného typu, do institucí, pro které jsou žádoucí jiné rysy organizační výstavby.¹⁹

Stejně užitečné by bylo hluboce prozkoumat specifikum organizační výstavby insti-

¹⁶ Pokud vůbec lze o obecné organizační teorii zatím mluvit (viz též pozn. 20).

¹⁷ Slo by tedy o obdobný vývoj, jaký ve vztahu k celospolečenské organizaci naznačuje sovětský autor V. P. Bogolepov nebo východoněmečtí autoři K. Fuchs-Kittowski a Tschirschwitz.

V. P. Bogolepov [12] rozlišuje „obecnou organizační teorii“ (která se zabývá zákonitostmi organizace v přírodě, technice a společnosti), „specifické organizační teorie jednotlivých stadií společenského vývoje“ (které se zabývají organizačním specifikem jednotlivých stadií společenského vývoje — např. „sovětská organizační teorie“) a „praktickou základnu organizační teorie“ (kterou představují např. teoretické základny organizace výroby, vědecké organizace duševní práce aj.). K. Fuchs-Kittowski a Tschirschwitz [13] rozlišují „obecnou organizační

teorii“ (která se zabývá organizací všech úrovní objektivní reality), „marxistickou vědu o organizaci“ (která se zabývá obecnými zákonitostmi vzniku, udržování a vývoje organizace ve společenské oblasti) a „aplikovanou vědu o organizaci konkrétních oblastí, např. státu, hospodářství, vědy atd.“.

¹⁸ Zda a nakolik je tento typologický cíl vůbec v dohledné době realizovatelný, je ovšem otevřenou otázkou. Platí to zejména pro velmi žádoucí typologie, které by současně sledovaly více organizačních charakteristik, tj. uplatňovaly více kritérií.

¹⁹ Je to tím důležitější, že věda a instituce vědeckého typu se v období vědeckotechnické revoluce mohou stát obdobným centrem a zdrojem podnětů organizačního vývoje, jakým v uplynulých 50 letech byly instituce průmyslového typu.

tuci správního a výchovného typu a dalších typů.

Jde přirozeně o výzkumy metodicky a časově nesmírně náročné a nákladné. Bez nich však lze stěží překonat nedostatky a zaplnit bílá místa v dosavadní organizační teorii — nedostatky a bílá místa vyplývající i z toho, že minulé úsilí v oblasti organizace institucí a zejména úsilí organizačních teoretiků se přednostně orientovalo dvěma směry: k organizační racionalizaci institucí průmyslového typu a (alespoň proklamativně) k tvorbě obecné organizační teorie institucí (např. práce S. Smoly [15], J. Zieleniewského [16], J. Kurnala [17] aj.). Fakticky ovšem podstatná část poznatků dosavadní obecné organizační teorie byla odvozena z institucí průmyslového (případně zpočátku i vojenského) typu²⁰ a je charakterem těchto institucí nesporně poznamenána.²¹ V souladu s tím by bylo také žádoucí kriticky zhodnotit, které poznatky soudobé obecné organizační teorie institucí platí pro instituce vůbec a které spíše jen pro instituce vojenského a průmyslového typu, a vyrovnat dluh v pozornosti výzkumu a organizační teorie vůči ostatním institucím. Prvé ostatně ani není možné bez druhého.

Výzkum obecných a specifických rysů organizační výstavby institucí různého typu může přinést cenné poznatky pro organizační praxi, poskytnout cenné podklady pro žádoucí diferenciaci organizační výstavby institucí různého typu, naznačit žádoucí rozšíření obecných organizačních koncepcí a prvků, varovat před nežádoucím nebo dokonce škodlivým přenášením specifických organizačních koncepcí a prvků, obohatit obecnou teorii organizace institucí, popřípadě přispět k formování specifických organizačních teorií pro jednotlivé typy institucí.

4. Při rozšiřování našich poznatků o organizační výstavbě institucí je zároveň potřebné usilovat i o překonání soudobé západní „džungle“ organizačních teorií, škol a přístupů a zhodnotit, které poznatky v oblasti teorie organizace institucí jsou obecně platné a které jsou poplatné kapitalistickému řádu. I když některé organizační rysy institucí mají shodnou podobu

v různých společenských formacích, jsou ekonomické, politické a společenské souvislosti organizační problematiky institucí v kapitalismu a socialismu rozdílné. Četné organizační rysy socialistických institucí jsou dokonce jedinečné — např. působení a významné místo a role komunisticke strany v organizaci všech socialistických institucí, prostor pro účast na řízení, aktivita a iniciativa pracujících, začlenění do vyšších organizačních soustav apod.

Literatura

- [1] Berg, A. I., předmluva k práci: *Organization und Leitung* (překlad z ruského *Organizacija i upravljenje*), Berlín 1969, s. 8.
- [2] Viz např. *Organizacija i upravljenje*. Moskva 1968; *Osnovy naučnoj organizacii truda*. Red. J. N. Dubrovskij. Moskva 1971.
- [3] Zieleniewski, J.: *Charakteristika teorie organizace lidských kolektivů*. In: Přehled, 1966, č. 4, s. 83.
- [4] Lachtin, G. A. — Kulešov, V. V.: *O principach sovershenstvovanija organizacionnyh struktur naučno-issledovatel'skich učrežđenij*, in: *Naukovedenje, prognozirovanije, informatika*. Kijev 1970, s. 140; a *O putjach razvitij organizacionnyh teorij v promyšlennosti i nauke*, tamtéž, s. 155—156.
- [5] Viz např. Szczepański, J.: *Základní sociologické pojmy*. Praha 1966, s. 123—124; Sarapata, A. — Doktor, K.: *Elementy socjologii przemyslu*. Warszawa 1963, s. 81—85 aj.
- [6] *Engels Paulu Lafarguovi do Madridu*. In: K. Marx — B. Engels: *Spisy* 33. Praha 1971, s. 413 a Engels, B.: *O autoritě*. In: K. Marx, B. Engels: *Vybrané spisy*, sv. I, Praha 1954, s. 660.
- [7] Etzioni, A.: *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York 1965, zvl. s. 52—77.
- [8] Doktor, K.: *Przedsiebiorstwo przemysłowe. Studium socjologiczne Zakładów Przemysłu Metalowego „H. Cegielski“*. Warszawa 1964.
- [9] Kowalewska, S.: *Psychospoleczne warunki pracy w przedsiebiorstwie przemysłowym, Studium o systemie społecznym socjalistycznego przedsiebiorstwa*. Warszawa 1962.
- [10] Matejko, A.: *Socjologia zakładu pracy*. Warszawa 1961, zvl. s. 103—142.
- [11] Sarapata, A. — Doktor, K.: *Elementy socjologii przemyslu*. Zvl. s. 58—88.
- [12] Bogolepov, V. P.: *Situation und Entwicklungsaufgaben der allgemeinen Organi-*

²⁰ Odtud také otázka, zda nejde a nakolik jde spíše o organizační teorii institucí průmyslového (případně vojenského) typu než o obecnou teorii organizace institucí.

²¹ To ovšem má i své přednosti, neboť organizací armády a průmyslových podniků byla věnována

největší pozornost, instituce vojenského a zejména průmyslového typu patří, pokud jde o organizaci, k nejvíce prozkoumaným, organizace průmyslových podniků je, díky silnému ekonomickému tlaku, velmi racionální a dynamická apod.

- sationslehre. In: Organisation und Leitung, s. 45—46.
- [13] Fuchs, K. — Kittowski a Tschirschwitz: *Zur marxistisch-leninischen Organisationswissenschaft und den modernen Methoden und Techniken der Leitungstätigkeit — Kybernetik, Operationsforschung, elektronische Datenverarbeitung*. Urania, 1970, s. 24—34.
- [14] Afanasjev, V. G.: *V. I. Lenin a problémy vědeckého řízení společnosti*. Rudé právo, 12. 12. 1969, s. 5.
- [15] Smola, S.: *Úvod do teorie organizace*. Praha 1966.
- [16] Zieleniewski, J.: *Teorie organizace a řízení*. Praha 1967.
- [17] Kurnal, J.: *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa 1970.

Резюме

Мичек М.: Унификация или дифференциация формальных организационных структур учреждений разного типа?

Даже еще бегло исследуя и сравнивая формальные организационные черты широкой шкалы современных больших учреждений — предприятий, школ, партийных и молодежных организаций, военных частей, управленческих единиц, больниц, тюрем и др., мы уже заметим значительную меру сходств, но в то же время и различий в их организационном строении.

Автор статьи указывает, почему появляются сходства и различия в таких организационных чертах, какими есть напр. разделение труда, иерархическое упорядочение, структура компетенции, формализация и т. п. Он приходит к заключению, что в рамках явного диалектического единства унификации и дифференциации организационного строения учреждений разного типа необходимо добиваться гораздо более глубокого познания сходств и различий, причины сходств и различий, желательных сходств и различий и тенденций в организа-

ционном строении учреждений разного рода, чтобы возможно было дать формулировку научно обоснованной и более детальной рекомендации для организационной практики и чтобы преодолеть нынешнюю одностороннюю ориентацию теории организации, направленную прежде всего на учреждения промышленного типа.

Summary

Míček M.: Unification or Differentiation of Formal Organizational Structures in Institutions of Various Types?

Already a cursory research and a comparison of formal organizational features of a wide scale of contemporary large institutions — enterprises, schools, party and youth organizations, military units, administration units, hospitals, prisons, etc. — reveal a significant measure of conformity, but simultaneously also of differences in their organizational structures.

The author of the present paper indicates the reasons for the emergence of conformity and differences in such organizational features as e. g. division of labour, hierarchical arrangement, power structure, formalization, etc. He arrives at the conclusion that, within the framework of the apparent dialectical unity of unification and differentiation in the organizational structure of institutions of various types, it is necessary to aim at a considerably deeper knowledge of the conformity and differences, of their causes, of their desirability, as well as of the tendencies in the organizational structure of institutions of various types, in order to facilitate the formulation of scientifically substantiated and more detailed recommendations designed for organizational practice and the overcoming of the present one-sided orientation of the organization theory towards industrial-type institutions.