

ních postojů k faktoru) klesá D a roste S. U techniků a úředníků nebyly zjištěny žádné korelační závislosti s výjimkou málo významné pozitivní korelace mezi P a S. Ta hovoří na rozdíl od korelací ve skupině dělníků spíše ve prospěch první z uvedených tendencí. Údaje o technících a úřednících ovlivnily také nižší hodnotu korelačních koeficientů celého souboru ve srovnání s dělníky.

*Pokus o interpretaci:* Jev, který byl zjištěn u dělníků, nazýváme tendenci k reverzibilitě faktorů začleňování pracovníka do sociálního systému závodu. Tuto tendenci snad lze vysvětlit tím, že ty faktory, které jsou nejčastějším předmětem stížností, působí sice na dělníky nejtíživěji, ale současně patří k nejvšeobecnějším a dlouhodobějším podmínkám, na které si dělníci ve svém průměru spíše zvykli, k jejichž rychlému překonání nevidí reálné možnosti a které patrně proto nevystupují jako dostatečný důvod k celkové aktuální dissatisfakci se závodem. Naproti tomu faktory, které se jako negativní vyskytnou spíše výjimečně (jen na určitých pracovištích, nebo teprve nedávno), takže mohou být v současnosti anebo v ještě živých vzpomínkách účastníků srovnávány se svými pozitivními protějšky, roztrpčují ty, které zasahují, daleko více a jsou hlavním zdrojem dissatisfakčnosti se závodem. Jestliže se tyto souvislosti potvrdí dalšími výzkumy, mohli bychom je formulovat jako *tendenci vzrůstající intenzity dissatisfakčního působení směrem od návykově negativních k výjimečně negativním faktorům*. Rozhodující úlohu hraje pravděpodobně moment přesvědčení, že daný faktor je či není spíše odstranitelný a v jaké míře lze či nelze jeho setrvávání připisovat na vrub odpovědnosti společenského systému daného závodu.

Analogicky ty faktory, které jsou nejčastějším předmětem pozitivního hodnocení, působí na dělníky nejpříjemněji, ale současně patří k nejvšeobecnějším podmínkám považovaným za navyklou samozřejmost. Proto patrně nevystupují jako dostatečný důvod k celkové satisfakci se závodem. Naproti tomu faktory, které se jako pozitivní vyskytnou spíše výjimečně

a mohou být bezprostředně srovnávány se svými negativními protějšky, rozradostňují ty, které zasahují, daleko více a jsou hlavním zdrojem satisfakčnosti se závodem. V případě prověření dalšími výzkumy by bylo lze tyto souvislosti formulovat jako *tendenci vzrůstající intenzity satisfakčního působení směrem od návykově pozitivních k výjimečně pozitivním faktorům*. Rozhodující úlohu hraje pravděpodobně moment přesvědčení, že daný faktor je či není samozřejmý a v jaké míře je jeho existence výhradní nebo téměř výhradní zásluhou daného společenského systému.

Pokud jde o techniky, bude třeba speciálních výzkumů a analýz. V každém případě z výsledků plyne metodický závěr, že nelze o působení toho či jiného faktoru na začleňování pracovníků (resp. na fluktuaci) hovořit globálně, ale že je třeba odlišovat extenzitu výskytu pozitivních či negativních postojů osazenstva vůči danému faktoru od intenzity satisfakčního či dissatisfakčního působení daného faktoru na osazenstvo.

Tato nutnost se ukázala nejvýrazněji při analýze faktoru „jednání mistra“. Tento faktor byl u dělníků na prvním místě podle ukazatele P, na posledním podle ukazatele N. Měl tedy podle extenzity nejpříznivější postavení a při povrchním rozboru by se zdálo, že je s ním vše v pořádku. Avšak podle ukazatele D byl na prvním místě, měl nejméně příznivý index s velkým odstupem od dalších faktorů. Podle ukazatele S měl naopak hodnotu velmi nízkou, byl na pátém místě od konce. Vysoká extenzita příznivých postojů vůči mistrovi je spojena s minimální intenzitou satisfakčního působení tohoto vztahu na ty dělníky, kteří se o mistrovi vyslovili příznivě. Nízká extenzita nepřiznivých postojů je zase spojena s maximální intenzitou dissatisfakčního působení tohoto vztahu na ten poměrně velmi nízký počet (8,5%) dotázaných dělníků, kteří se o mistrovi vyslovili nepřiznivě. Faktor „jednání mistra“ prokázal též daleko nejvyšší diferenci mezi ukazateli S a D, což svědčí o jeho mimořádném významu pro proces začleňování pracovníka do závodu jako sociálního systému.

## Podstata společenského řízení

Podstata, předpoklady, funkce, metody a další otázky společenského řízení vyžadují systematické teoretické zpracování, které by vyvrcholilo stanovením obecně platných a vědecky podložených zásad řízení. Důvodů pro tento požadavek je několik. Patří k nim například měnící se společenské, hospodářské, technické a politické skutečnosti; vznik nových společenských potřeb; nedostatky, které se v řízení projevují; nejasné, nepřesné a mylné názory spojené např. se zdůrazňováním jednostranného prakticismu, s vylučným spoléháním na všemocnost intuice a improvizace, s přeceňováním (nebo naopak s podceňováním) možností řízení.

Zájem o teorii společenského řízení byl v posledních letech podněten i rozvojem kybernetiky. Tato vědní disciplína vychází z poznatků nejrůznějších věd (jako je fyzika, matematika, elektronika, biologie, fyziologie, psychologie, sociologie, antropologie) a hledá aspekty (momenty, zákonitosti), které jsou společné pro řízení biologických organismů, společenských skupin i mechanických útvarů (strojů, mechanismů). Její závěry o řízení představují proto vyšší stupeň abstrakce a generalizace, než kterého dosahují ostatní vědy, které se sice také zabývají otázkami řízení, ale pouze v určité přesně vymezené oblasti. Tyto vědy se tudíž budou muset při zkoumání problematiky řízení opírat o poznatky kybernetiky, ale současně budou muset zkoumat a vymezit ty aspekty řízení, které jsou specifické pouze pro onu oblast jevů, která je předmětem bádání té které vědy.

Studium otázek řízení (a to nejen společenského) vyžaduje však rovněž vyjasnění a upřesnění pojmové i terminologické. Nesmí se zapomínat, že místo termínu „řízení“ se používá v češtině často a do značné míry libovolně ve stejném nebo podobném smyslu mnoha termínů dalších, jako např. vedení, velení, dirigování, disponování, ovládání, regulování, usměrňování, příkazování, komandování, administrování, spravování, správa. Na druhé straně se používá termínu „řízení“ pro označení činností, které nejsou pojmově totožné co do obsahu i rozsahu, a více či méně se navzájem odchyľují, liší a případně i vylučují: mluví se o řízení státu, hospodářství, podniku, armády; o řízení auta, lokomotivy, letadla; o řízení pouliční dopravy; o řízení orchestru či divadelního představení; o řízení chemických procesů a nukleárních reakcí, ale též o soudním řízení a dokonce o božím řízení atd. Tyto problémy nejsou ovšem omezeny toliko na češtinu, ale existují i v jiných jazycích; tak v ruštině

JOSEF L. PORKET

Ústav ekonomiky a organizace stavebnictva, Bratislava

vedle v nejrůznějších souvislostech používaného termínu „upravenije“ se vyskytují termíny komandovanije, napravlenije, regulirovanije, regulirovka, regulacija, rukovodstvo, vedenije, zavedovanije aj.

Vliv kybernetiky na druhé vědní disciplíny se projevuje nejen v tom, že tyto disciplíny postupně přejímají její poznatky z oboru řízení, ale také v tom, že přejímají její pojmový a terminologický aparát, který ovšem musí začlenit do svého dosud používaného „tradičního“ pojmového a terminologického aparátu. Přitom však nesmějí zapomínat, že kybernetika musí vytvářet a operovat pojmy, kterých lze použít pro jevy živé i neživé, neboť všechny tyto jevy představují (ovšem toliko z hlediska řízení) předmět jejího zájmu. Budou tudíž musit tyto vědní disciplíny v každém případě jednoznačně stanovit, kdy používají ve stejném smyslu termínů shodných s kybernetikou, kdy sice používají termínů shodných s kybernetikou, ale přikládají jim jiný smysl, a konečně kdy pro označení téhož pojmu používají odlišných termínů než kybernetika.

Tyto aspekty studia otázek řízení mohou být považovány některými čtenáři za zbytečné, jinými za samozřejmé. Nelze je však přehlížet a opomíjet. Musíme totiž mít neustále na paměti, že společenský subjekt (ať jedinec či skupina), který je konfrontován s určitým termínem, je nakloněn pojímat tímto termínem označenou situaci (skutečnost, jev) podle pojmu, který spojuje s použitým termínem, a to bez ohledu na to, zda tímto termínem označená situace (skutečnost, jev) odpovídá pojmu, který s tímto termínem spojuje, resp. zda on (tj. adresát) a uživatel termínu spojují tento termín se stejným pojmem či nikoli. A pojmový jazyk, který spojuje jednotlivé termíny (slovní symboly, znaky) s určitými pojmy, směřuje — jak správně podtrhuje sémantika — k určení lidského vnímání, myšlení a chování.

## Řízení společenských organizací

V následujících odstavcích se budeme zabývat některými otázkami společenského řízení [1], tj. řízení formálně organizovaných skupin (anglicky např. „formal organizations“ nebo „formal associations“), které budeme nadále nazývat společenskými organizacemi, resp. jen organizacemi [2]. Naproti tomu u neformálních

skupin a u neorganizovaných seskupení lidí nelze mluvit o řízení ve smyslu níže vymezeném.

Každá společenská organizace [3] je relativně trvalým souborem (soustavou, systémem) společenských a kulturních (tj. materiálně technických, normativních, ideologických aj.) jevů či prvků a je v podstatě charakterizována 1. specifickým, vědomě stanoveným účelem a cílem, a 2. vědomě upravenými vztahy mezi výslovně určenými příslušníky, z nichž každý má vědomě vymezený okruh činnosti s odpovídajícími povinnostmi, právy a odpovědností — nebo, řečeno jinými slovy, vědomě vytvořenou strukturou vzájemné závislosti rolí. Tyto organizace se vyskytují v nějaké podobě v každé historické společnosti a na všech stadiích jejího vývoje, takže jsou univerzálním historicko-spoolečenským jevem. Současně se však navzájem liší po mnoha stránkách, jako je velikost organizace, její struktura, její účel (který může být např. politický, hospodářský, vojenský, náboženský, výchovný, vědecký), používané prostředky, zastávané hodnoty, vztah k druhým skupinám, postavení v širší skupině atd.

Protože společenské řízení je nezbytným aspektem každé společenské organizace, plyne z toho, že *společenské řízení na jedné straně je univerzálním historicko-spoolečenským jevem, a jako takové má po formální stránce vždy určité společné (obecné) rysy, na druhé straně však současně vždy vykazuje určité specifické rysy, které plynou z konkrétních podmínek (v kterých se děje) a z konkrétní problematiky (kterou má řešit)*. Společenské řízení samo o sobě (jako abstraktum) je tudíž bezobsažné a mravně neutrální. O obsahu a mravní relevantnosti společenského řízení lze mluvit teprve u konkrétních případů společenského řízení, které jsou spojeny s konkrétní organizací (např. s konkrétním průmyslovým podnikem, výzkumným ústavem, školou, nemocnicí, lázeňským ústavem, církví, věznicí), s konkrétním cílem, s konkrétními prostředky a s konkrétními výsledky a jejich konkrétním použitím a rozdělením, jakož i s konkrétními předpoklady (podmínkami) a následky.

Příslušníky společenské organizace mohou být jak jedinci, tak užší kolektivy (podskupiny). Vztahy mezi příslušníky

organizace zahrnují tedy vzájemné vztahy mezi jedinci, mezi začleněnými užšími kolektivy a mezi jedinci a kolektivy. Vytvořené vztahy mohou být vztahy nadřízenosti a podřízenosti nebo vztahy rovnosti. Vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou uspořádány do hierarchie s menším nebo větším počtem vzájemně nadřízených a podřízených stupňů; řízení v organizaci se tudíž děje na různých stupních, přičemž je více nebo méně centralizováno resp. decentralizováno podle toho, jak je soustředěno do jednoho centra nebo rozptýleno na více míst. Vztahy rovnosti vzájemné řízení vylučují a umožňují nanejvýš vzájemnou dohodu; účastníci vztahu rovnosti mohou být ovšem podřízeni společnému nadřízenému a jím řízení.

Vedle formálních vztahů se vytvářejí a existují v každé společenské organizaci vztahy neformální, které nejsou vědomě upraveny a vyjádřeny formálními normami (předpisy, směrnice apod.). Vznikají spontánně ze zájmů, potřeb, citů a postojů příslušníků organizace. Mohou se týkat různých záležitostí interních i externích, věcných i osobních, kolektivních i individuálních, veřejných i soukromých. Prolínají formální vztahy, přičemž někdy je doplňují, upevňují, urychlují a usnadňují (protože např. formální vztahy jsou upraveny nedostatečně, rámcově, nevhodně či složitě), jindy jsou s nimi v rozporu, brzdí je a příp. je i podřívají a rozkládají, v dalších případech jsou pro ně irrelevantní.

Formální i neformální vztahy ve společenské organizaci mohou mít povahu kooperace nebo konfliktu. Kooperace je základní činností v organizaci a je nezbytná pro její existenci i pro dosažení jejích cílů. Musí převyšovat konflikt, nemá-li dojít k rozkladu organizace. Může však zahrnovat i konflikt a může být motivována nejen totožnými, ale také rozdílnými zájmy, potřebami, city a hodnotami. Naopak konflikt může zahrnovat i kooperaci a může být motivován nejen rozdílnými, ale také totožnými zájmy, potřebami, přístupy, city a hodnotami. Může být rozdělujícím faktorem a vytvářet svou nesmiřitelností nestálou a nejistou situaci, ale může též přispívat k dosažení cílů organizace a k jejímu rozvoji. Může se projevovat různými formami (jako jsou např. polemika, spory, soutě-

žení, násilí, boj), které závisí na druhu organizace a konkrétních společenských podmínkách.

Společenské řízení musí na jedné straně vytvářet, vyvolávat, podněcovat a posilovat v organizaci takové podmínky, vztahy, procesy a reakce, které přispívají k zachování, integraci a stabilitě organizace a k dosažení jejích cílů. Na druhé straně musí současně v organizaci předcházet a zabránit takovým podmínkám, vztahům, procesům a reakcím, které vedou k dezorganizaci a dezintegraci organizace, k porušení její stability, a které jí brání v dosažení stanovených cílů. Tyto podněty musí utlumovat, potlačovat a odstraňovat. Přitom musí brát v úvahu i vnější podmínky, které působí na organizaci a dění v ní, ale které organizace sama nemůže řídit, i když na ně může různým způsobem zpětně působit.

Dosud jsme mluvili o vztazích a řízení uvnitř společenské organizace. Společenská organizace však může upravovat též externí činnost svých příslušníků, tudíž rovněž jejich vztahy k externím subjektům, a to i v soukromých záležitostech. A dále, k řízení dochází také mezi společenskými organizacemi. Podobně jako mezi příslušníky organizace, vytvářejí se i mezi organizacemi vztahy nadřízenosti a podřízenosti a vztahy rovnosti, vztahy formální a neformální, vztahy kooperace a konfliktu. O řízení mezi organizacemi, kdy jedna organizace je řízena druhou organizací, tedy zvnějšku (heteronomně), možno mluvit pouze tam, kde tyto organizace jsou ve vztahu nadřízenosti a podřízenosti, nikoli tam, kde organizace jsou ve vztahu rovnosti. Také mezi organizacemi se děje řízení na různých stupních, protože i mezi organizacemi mohou být vztahy nadřízenosti a podřízenosti uspořádány do hierarchie s menším nebo větším počtem vzájemně nadřízených a podřízených stupňů. A také zde je řízení více nebo méně centralizováno nebo decentralizováno podle toho, jaký stupeň autonomie ponechává řízeným organizacím a jaký stupeň závislosti jim určuje.

Vztahy, které se vytvářejí mezi příslušníky společenské organizace i mezi jednotlivými společenskými organizacemi, jsou vztahy společenské, i když nepředstavují a nezahrnují veškeré existující společenské vztahy, jejich komplexnost a

složitosť. To znamená, že řízení se týká společenských vztahů a samo také je společenským vztahem. Z toho pak plyne důležitý, byť často opomíjený a přehlížený závěr, že totiž společenské řízení není jen problémem řídicí techniky (ve smyslu prostředků a metod, kterými řídicí subjekt působí na řízené subjekty [4]), ale také problémem sociologickým a psychologickým.

K rozvoji teorie řízení společenských (zejména hospodářských) organizací dochází teprve poměrně nedávno, přičemž k podnětům tohoto rozvoje patří např. světová hospodářská krize z třicátých let, druhá světová válka a události poválečného období. To však neznamená, že dříve nebyla otázkám řízení věnována po teoretické stránce vůbec žádná pozornost. Ale dřívější úvahy a názory o řízení — které lze stopovat od vzniku prvních státních organizací ve starověkém Egyptě, Mezopotámii a Číně — byly převážně ne-soustavné, neucelené a nepropracované; byly většinou soustředěny jen na specifické, úzce vymezené, konkrétní a aktuální stránky řízení, přičemž zájem o problémy řízení jednotlivých druhů organizací se změnil podle konkrétních historicko-spoolečenských podmínek [5]; nebyly postaveny na vědeckém základě, i když se někdy opíraly o získané praktické zkušenosti, a nedosahovaly vyššího stupně generalizace. Naproti tomu moderní přístup ke studiu řízení společenských organizací usiluje o vědecké zkoumání a zpracování této problematiky a o vytvoření ucelené a obecně platné (a tudíž i obecně aplikovatelné) teorie společenského řízení, která by byla logicky konzistentní a empiricky zdůvodněná. Za tím účelem je nutno kromě jiného analyzovat jednak praxi řízení jednotlivých druhů i jednotlivých konkrétních případů společenských organizací (politických, vojenských, náboženských, hospodářských aj.) v různých historicko-spoolečenských podmínkách, jakož i předpoklady, zásady, prostředky, následky a změny této praxe, jednak dřívější úvahy a názory o řízení a jejich spojení s konkrétními historicko-spoolečenskými podmínkami.

### Podstata společenského řízení

Podstata společenského řízení, tzn. podstata řízení společenských organizací, vy-

plývá z povahy těchto organizací. Jak bylo řečeno výše, každá společenská organizace je v podstatě charakterizována specifickým, vědomě stanoveným cílem a vědomě upravenými vzájemnými vztahy mezi jejími příslušníky. Proto je možno společenské řízení [6] definovat jako koordinaci lidského úsilí k dosažení stanoveného kolektivního cíle. Tato koordinace není nikdy ukončena, nýbrž je neustálým procesem přizpůsobování a změny, a proto také společenské řízení je dynamickým, nikoli statickým jevem.

Uvedenou definici, která vymezuje obecné rysy společenského řízení (tj. rysy společné řízení kterékoli organizace a na kterékoli organizačním stupni), je ovšem nutno rozvést a upřesnit, právě tak jako je nutno výslovně uvést základní předpoklady, které jsou v ní implicitně obsaženy, a závěry, které z ní plynou. Bude tak možno si blíže ujasnit problematiku společenského řízení a současně se vyhnout nedorozuměním, která mohou být způsobena například rozdílnými názory, nejednotnou terminologií a pojmovou nepřesností.

Za prvé, společenské řízení je procesem rozhodování, což však opačně neznamená, že každé rozhodování je společenským řízením. Rozhodování [7] je psychologickým jevem, ovšem společensky podmíněným, a v případech kolektivního rozhodování je současně i společenským jevem. Od rozhodování (tj. od vědomé volby mezi dvěma nebo více alternativami — chtěnými, možnými, vynucovanými, nutnými) je nutno odlišovat rozhodnutí (tj. výsledek rozhodování) a realizaci rozhodnutí. Toto rozlišování je nutné, protože 1. řídicí subjekt v situacích, které umožňují nebo vyžadují rozhodnutí (a ve kterých má, může nebo smí rozhodnutí učinit), se může rozhodovat a posléze se též rozhodne, že předemné rozhodnutí ne učiní (zřekne se ho), nebo že se ho dočasně zdrží (odloží je), nebo že je přenechá na druhého, a protože 2. každé učiněné rozhodnutí nemusí být realizováno („může zůstat na papíře“).

Za druhé, společenské řízení je nejen procesem rozhodování, ale také nezbytně komunikačním procesem, což však ani zde neznamená, že každý komunikační proces je společenským řízením. Komunikační proces [8] zahrnuje získávání

(sběr), přenos, uschování, zpracování a využívání informací. Společenské řízení současně vyžaduje, aby komunikační proces probíhal v obou směrech, tedy nejen od řídicího subjektu k podřízenému subjektu, ale také opačně (tzv. zpětná vazba).

Za třetí, společenské řízení spočívá na autoritě, tj. na právu (oprávnění) řídicího subjektu ukládat podřízeným subjektům úkoly a požadovat jejich plnění určitým (tj. přesně určeným, povoleným nebo podřízeným subjektem samostatně zvoleným) způsobem a ve stanovené lhůtě. Tato formální autorita, plynoucí z formálního postavení řídicího subjektu v organizaci, může být dále posílena osobní autoritou řídicího subjektu (nebo naopak oslabena jejím nedostatkem), která plyne z jeho uznávaných (skutečných nebo přisuzovaných), kladně nebo záporně hodnocených) osobních vlastností a schopností.

Je-li řídicí subjekt podřízen vyššímu nadřízenému, je v pojmu autority obsaženo i jeho právo požadovat od nadřízeného orgánu zajištění takových podmínek, které umožňují jím řízenému útvaru (skupině) plnit ve stanovených lhůtách určitým způsobem uložené úkoly.

Uplatňování poskytnuté autority (ve vztahu k podřízeným i nadřízeným), která je základem odpovědnosti řídicího subjektu za výsledek činnosti podřízeného útvaru (skupiny), je současně jeho povinností.

Za čtvrté, autorita — která je společenským jevem, ovšem s nezbytnou psychologickou stránkou — je nutná ke koordinaci činnosti podřízených subjektů po stránce věcné, časové a prostorové, a to v podmínkách dělby práce a vzhledem k stanoveným kolektivním cílům. O koordinaci jako podstatném a nedílném rysu společenského řízení však lze mluvit pouze tehdy, jde-li o koordinaci vědomou, protože společenské řízení je vědomou činností. Proto nelze mluvit o koordinaci ve smyslu společenského řízení v případech, kdy lidská činnost se děje na základě společenských zvyků, mravů a tradice — což ovšem nevylučuje, aby řídicí subjekt nebral při rozhodování tyto faktory v úvahu a případně jich nevyužíval.

Koordinace prvků a činností (procesů) existuje ovšem i v biologických organismech a mechanických souborech. Prvým je vrozena, do druhých vložena. V obou

případech není vědomá a nemá společenskou povahu. Proto také nejde o koordinaci v uvedeném smyslu, i když všechny tyto případy koordinace prvků a činností (procesů) v různých systémech mají určité společné rysy; o těch se zmíníme ještě později.

Za páté, stanovené kolektivní cíle jsou jednak globální, pokud se vztahují na příslušnou organizaci jako celek, jednak dílčí, které jsou odvozeny z globálních cílů, platí pro začleněné útvary (skupiny) a mají přispívat k uskutečnění globálních cílů. Podle toho se také dělí řízení v organizaci na řízení globální, které se týká všech činností v organizaci, a na řízení dílčí, které je omezeno na činnosti jednotlivých útvarů (skupin) v organizaci. Od kolektivních cílů pak nutno odlišovat soukromé cíle příslušníků organizace, které mohou mít pro stanovené kolektivní cíle kladné, záporné nebo irelevantní následky.

Stanovení cíle zahrnuje zaměření na budoucnost, tj. vymezení budoucího chtěného stavu. Cíle mohou usilovat o zachování statu quo nebo naopak o změnu statu quo. V prvním případě jsou statické, ve druhém dynamické. Vždy však jsou ve vztahu k vývoji, a proto také společenské řízení vždy znamená usměrňování vývoje organizace.

Cíle organizace mohou být stanoveny zvnitřku (tzn. autonomně příslušnou organizací) nebo zvnějšku (tzn. heteronomně jinou organizací), nebo mohou být dány tradicí. U heteronomně stanovených cílů — a podobně u tradičních cílů — je pak řízení omezeno pouze na zajištění úkonů potřebných k jejich dosažení.

Při stanovení a uskutečňování cílů je nutno vzít v úvahu vnitřní i vnější podmínky organizace, protože mezi stanovenými i uskutečňovanými cíli a mezi vnitřními i vnějšími podmínkami existuje vztah vzájemného působení, závislosti a podmíněnosti: stanovené cíle, jejich uskutečňování a uskutečnění může vést ke změnám vnitřních i vnějších podmínek; a naopak vnitřní i vnější podmínky působí na povahu stanovených cílů, jejich uskutečňování a uskutečnění.

Také u biologických organismů a mechanických souborů možno mluvit o cílech, ovšem pouze v přeneseném smyslu. Na rozdíl od společenských organizací si

totiž nemohou tyto soustavy stanovit cíle samy a vědomě. Jejich cíle jsou jim — jako v případě koordinace — vrozeny, resp. jsou do nich vloženy.

Za šesté, vymezení společenského řízení jako koordinace lidského úsilí k dosažení stanoveného kolektivního cíle neznamená opominutí či vynechání materiálních prvků. Hmotné předměty jsou nedílnou součástí každé společenské organizace (i když samy o sobě společenskou organizaci nevytvářejí), a podle svého postavení (účelu) v pracovním procesu mají povahu pracovních předmětů, pracovních (byť nikoli vždy výrobních) prostředků a výsledných produktů. Lidské vztahy v organizaci mají tedy dva vzájemně se prolínající aspekty: jednak jde přímo o společenské vztahy příslušníků organizace mezi sebou (které se ovšem mohou dít pomocí hmotných předmětů), a jednak o společensky podmíněné vztahy příslušníků organizace k zahrnutým hmotným předmětům. Řízení se týká obou těchto aspektů lidských vztahů a pojem řízení zahrnuje proto nezbytně i disponování hmotnými předměty [9]. Ale řídicí subjekt jako takový nedisponuje těmito předměty přímo, nýbrž jen prostřednictvím podřízených subjektů.

### Řídicí činnosti

Řídicí činnosti (nazývané též funkcemi či fázemi řízení) jsou specifické činnosti, které společenské řízení charakterizují a vytvářejí a kterými se společenské řízení projevuje. Pouze tam, kde jsou všechny tyto činnosti vykonávány určitým subjektem, lze mluvit o společenském řízení a o řídicím subjektu. Výkon těchto činností odlišuje tedy společenské řízení od činností neřídicích, které ovšem mohou být vysoce kvalifikované a pro dotyčnou organizaci nepostradatelné.

Jednotliví autoři, kteří se zabývají problematikou řízení teoreticky, uvádějí nejspíše výčet řídicích činností [10]. Shodují se v tom, že k řídicím činnostem patří plánování, organizování a kontrolování. Vedle toho udávají další řídicí činnosti, jako je koordinování, motivování, disponování kádru (anglicky „staffing“), vedení (anglicky „direction“ resp. „directing“), avšak tyto rozdíly ve výčtu řídicích činností plynou do značné míry jednak z rozdílu terminologických, jednak

z rozdílů daných odlišným seskupováním těchto dílčích úkonů pod uvedené jednotlivé řídicí činnosti; nejde tudíž vždy o rozdíly podstatné, jde spíše o rozdíly formální.

Při určení řídicích činností nutno vycházet — právě tak jako při vymezení podstaty společenského řízení — z povahy společenských organizací. Připomeňme proto znovu, že každá společenská organizace je společenskou skupinou, která sleduje vědomě stanovené cíle, upravuje vědomě vztahy mezi svými příslušníky a vymezuje vědomě každému z nich okruh činností s odpovídajícími povinnostmi, právy a odpovědností. Z toho lze dovodit, že k řídicím činnostem patří plánování, organizování, disponování kádry, vedení a kontrolování. Posledně uvedená činnost není sice (na rozdíl od ostatních) zřejmá na první pohled, je však imanentně obsažena v pojmu společenského řízení. Bez kontroly by totiž ztratilo společenské řízení povahu řízení, protože by zůstalo na úrovni pouhých nezávazných, nevynucovaných předpisů či doporučení a ponechalo by společenským dějům a procesům volný (ve smyslu vědomě neřízený) průběh.

Z uvedených řídicích činností jsou první tři — tj. plánování, organizování a disponování kádry — činnosti přípravné. Vedení uvádí učiněná rozhodnutí v život tím, že se vztahuje a je zaměřeno na bezprostřední práci s kádry při plnění jejich úkolů. Konečně kontrola sleduje skutečně probíhající procesy, činí preventivní opatření k zamezení vzniku odchylek od normovaných procesů a odstraňuje vzniklé odchylky.

Tyto činnosti se vzájemně doplňují a podmiňují (například kontrola není možná bez předchozího plánování a naopak realizace plánů vyžaduje kontrolu). Nejsou tedy od sebe odděleny. Musí být rovněž vykonávány souběžně, systematicky a neustále, má-li být řízení účinné a dosáhnout stanovených cílů, i když v různých podmínkách a okamžicích může být na některou (některé) z nich kladen větší důraz než na jinou (jiné).

Řídicí subjekt (ať je jím např. v hospodářské organizaci ředitel, vedoucí funkčního útvaru či mistr) nemusí ovšem vykonávat všechny řídicí činnosti sám. Může je podle potřeby vykonávat za po-

moci a prostřednictvím určených podřízených subjektů, kteří však sami nemohou činit závažná rozhodnutí a provádějí toliko jeho direktivy. Na druhé straně nemusí řídicí subjekt vykonávat jen činnosti řídicí, ale též činnosti neřídicí, zvláště na nižších organizačních stupních [11]. Také rozsah, v jakém jednotliví řídicí pracovníci vykonávají řídicí činnosti, je různý a závisí jednak na organizačním stupni, kterého se řízení týká, jednak na rozsahu přiznané autority.

Zaměřme nyní pozornost na jednotlivé řídicí činnosti a proberme je podrobněji, byť zdaleka nikoli vyčerpávajícím způsobem, protože každá z nich vyžaduje samostatné monografické zpracování.

### Plánování

Plánování znamená vědomě stanovení budoucí činnosti, která má vést k žadáným výsledkům. Spočívá a) ve stanovení kvalitativně a případně i kvantitativně vymezeného cíle, kterého má být dosaženo; b) v určení potřebných, nutných a odpovídajících prostředků a ve způsobu jejich použití — neboli v určení, čím a jak má být stanoveného cíle dosaženo; c) v určení časového (vyjádřeného buď jako určitý budoucí okamžik nebo jako časová sekvence) a prostorového — neboli v určení, kdy a kde má být cíle dosaženo a prostředků použito.

Stanoveným cílem mohou být nejrůznější jevy, tedy nejen jevy přírodní, technické a hospodářské, ale také vědecké, umělecké, výchovné aj. Podle toho, do které oblasti patří zvolený cíl, rozlišují se pak jednotlivé druhy plánování a plánů. V této souvislosti nutno ještě výslovně připomenout, že plánování se může vztahovat i na ostatní řídicí činnosti, které tudíž mohou být rovněž plánovány a vykonávány podle plánu — např. plánování a plány organizační (které se týkají tvorby, změny či likvidace společenské organizace), výchovu kádrů, kontrolu.

K prostředkům, kterými má být dosaženo stanovených cílů, patří nejen lidské, hmotné a finanční zdroje, ale také poznatky a normy (např. zásady, postupy a pravidla činnosti; přijaté plány, rozpočty a bilance). Pro prostředky je charakteristické, že podle stupně své univerzálnosti, resp. specifičnosti může být téhož prostředku použito v různých podmínkách, různým způsobem a k různým cílům. Pokud jde speciálně o normy, upravují a usměrňují i řízení a jednotlivé řídicí činnosti, tedy také volbu cílů a prostředků, přičemž po dobu platnosti určité normy je jí vázán nejen podřízený subjekt, ale také řídicí subjekt, který ji vydal.

Plány organizace mohou být z hlediska rozsahu globální nebo dílčí; společně vytvářejí hierarchii plánů v organizaci. Globální plán je pro každou organizaci v daném okamžiku jen jeden. Vychází z globálního

cíle vyjadřujícího základní zaměření organizace a určuje souhrnně činnost organizace jako celku. Může se ovšem skládat z několika částí, z nichž každá zpracovává určitý aspekt činnosti organizace — např. v hospodářské organizaci stránku výroby, odbytovou, finanční, stránku materiálně technického zásobování a další. Dílčí plány určují činnost jednotlivých začleněných útvarů (skupin). Jsou přímo nebo nepřímo odvozeny z globálního plánu, a protože mají přispívat k jeho uskutečnění, musí na něj věcně i časově navazovat a nesmí s ním být v rozporu. Podle stupně centralizace, resp. decentralizace organizace je pak příslušným útvarům ponechána menší nebo větší možnost, aby v přiznaných mezích sestavovaly pro oblast svého působení plány samy. Globální i dílčí plány mohou zahrnovat různé dlouhá časová období (perspektivní versus operativní neboli prováděcí plány), mohou upravovat plánované procesy s větší nebo menší detailností a mohou vykazovat větší nebo menší stupeň pružnosti resp. rigidnosti, přičemž v zásadě čím nižší je stupeň řízení, tím kratší je plánovací období a s tím větší detailností může být plán sestaven.

Plánování je nutno odlišovat od uskutečňování plánů a od skutečných výsledků plánů. Při sestavování a uskutečňování plánu nutno brát v úvahu všechny postizitelné relevantní vnitřní i vnější podmínky organizace. V průběhu uskutečňování plánu mohou změny původních podmínek vést k modifikaci plánu, k jeho dočasnému přerušení nebo trvalému anulování. Výsledky plánu nemusí tudíž odpovídat původnímu plánu a mohou se od něho více nebo méně odchylvat; působí zde úplnost, přesnost, spolehlivost, pravdivost a správná interpretace relevantního poznání skutečnosti, dále způsob, jakým řídicí subjekt dovede tyto informace používat, jakož i způsob, jakým je plnění plánu zajištěno; nelze však úplně vyloučit ani vliv nepředvídaných událostí (náhod).

### Organizování

Organizování ve společenských organizacích [12] zahrnuje a) určení, specifikování, rozřazení a seskupení činností nutných k dosažení stanovených kolektivních cílů; b) vymezení povinností, odpovědnosti a práv příslušníků organizace (jedinců i útvarů); c) určení vzájemných horizontálních a vertikálních vztahů mezi příslušníky organizace. Jako řídicí činnost je tedy organizování zaměřeno bezprostředně na lidské zdroje a týká se všech lidských činností v organizaci. Vedle toho se však organizování vztahuje rovněž na hmotné předměty, vztahy mezi nimi a na technologické procesy; ale organizování těchto prvků ve společenské organizaci zajišťuje řídicí subjekt jako takový prostřednictvím podřízených subjektů, nikoli sám.

Výsledkem organizování jako jedné z řídicích činností je organizace ve smyslu vzájemného uspořádání jednotlivých prvků souboru, zvaného společenská organizace. Orga-

nizace v tomto smyslu je tudíž jedním z podstatných rysů každé společenské organizace, není s ní však totožná; plyne to ze skutečnosti, že organizování může vést nejen k tvorbě nových společenských organizací, ale také k změnám dosavadního organizačního uspořádání v rámci stávající společenské organizace. Na druhé straně není organizace ve smyslu uspořádání omezena pouze na společenskou organizaci, ale je nezbytným rysem každého souboru vůbec, tedy i biologických organismů a mechanických souborů, kde však jde — podobně jako je tomu v případě koordinace a cílů — o organizaci vrozenou, resp. vloženou.

Opakem organizace ve smyslu uspořádání (relativně pevného řádu, pořádku) je dezorganizace (neuspořádanost, nepořádek, chaos, libovůle). Dezorganizace oslabuje sice společenskou organizaci (jako ostatně každý soubor), nemusí však bezpodmínečně vést k její dezintegraci. Společenské organizace i ostatní soubory vykazují různý a proměnlivý stupeň uspořádání, resp. dezorganizace, který může být vyvolán vnitřními i vnějšími podmínkami souboru.

### Disponování kádry

Disponování kádry obsahuje a) získávání a přijímání příslušníků organizace, b) výběr a dosazování pracovníků na jednotlivá místa neboli funkce, c) výchovu pracovníků, d) přerazování pracovníků, e) uvolňování příslušníků organizace.

Získávání a přijímání nových příslušníků je spojeno vedle jiného s otázkou tzv. otevřených a uzavřených skupin, společenské mobility a růstu, stagnace a zániku organizací následkem doplňování novými příslušníky na straně jedné a stárnutím, odchodem a úmrtím dosavadních příslušníků na straně druhé. Společenské organizace mohou přijímat nové příslušníky v neomezeném či omezeném počtu, nebo nemusí (přechodně či trvale) nové příslušníky přijímat vůbec. Mohou nové příslušníky samy aktivně hledat nebo mohou pasivně čekat, až se zájemci (uchazeči) přihlásí. Přijetí nového příslušníka může být vázáno na splnění určitých podmínek na straně kandidáta a příp. i na straně dotyčné organizace; může mu předcházet prověření kandidáta a přijímací zkouška a může být zakončeno přijímacím obřadem. K přijetí může dojít dobrovolně na základě vzájemné dohody (smlouvy) nebo z donucení (např. únosem, násilím, soudním rozhodnutím, automatickým splněním určitých stanovených a na vůli jedince nezavislých podmínek).

Obsazování jednotlivých funkcí se děje podle kritérií platných v organizaci, jako je např. spolehlivost, oddanost, věrnost, poslušnost, přesnost, pružnost, iniciativa, výkonnost, kvalifikace, zkušenost, fyzická zdatnost, věk, doba příslušnosti k organizaci, pohlaví, rodinný stav. Pro jednotlivé funkce mohou být uplatňována jak různá kritéria, tak nestejný počet kritérií. Při obsazování určité funkce se obvykle přihlíží k tomu,

ktelé z uvážových kandidátů svými vlastnostmi a schopnostmi nejvíce splňuje požadavky kladené na tuto funkci, resp. u koho je možno předpokládat, že tyto vlastnosti a schopnosti v průběhu zastávané funkce do určité doby získá. Vedle toho by se však mělo při obsazování funkce (a právě tak při přerazování) přihlížet i k subjektivní stránce, jako jsou kandidátovy zájmy, postoje, hodnoty a názory, a zda jeho přidělením do určité funkce nedojde u něho např. k nespokojenosti či ke vzniku neurozy. Obsazení uprázdněné funkce může pak být provedeno nejen zvnitřku (tj. ze stávajících příslušníků organizace), ale také zvnějšku (tj. získáním nového příslušníka organizace), přičemž každý z těchto způsobů má své klady i záporny.

Výchova pracovníků je zaměřena na zvyšování jejich kvalifikace, a to jak vzhledem k současně zastávané funkci, tak vzhledem k budoucí náročnější a odpovědnější funkci (tvoření tzv. kádrových rezerv). Týká se funkcí řídicích i neřídicích, přičemž každá funkce vyžaduje jiný způsob a jiné zaměření výchovy, jakož i jiný poměr mezi teoretickým vzděláním a praktickými zkušenostmi. Například u pracovníků určených pro řídicí funkce nutno vytvářet široký rozhled, univerzální přístup, schopnost analýzy a syntézy, schopnost předvídat následky a rychle se rozhodovat, atd. Na druhé straně nelze zapomínat ani při výchově pracovníků určených pro neřídicí funkce, že i každá praktická neřídicí činnost, nemá-li zůstat na úrovni pouhých mechanických, šablonovitých návyků, musí být spojena jednak s určitou (a to v současnosti stále stoupající) teoretickou přípravou, která zahrnuje i schopnost abstrakce a generalizace, jednak se schopností záměrně, plánovitě a systematicky používat teoretických poznatků k řešení praktických úkolů a tak omezovat — případně vůbec vyloučit — v podstatě neracionální a ne-hospodárnou metodu pokusu a omylu.

Přerazení může znamenat převedení do vyšší nebo nižší funkce. Při přerazování nutno mít na paměti, že pracovník, který se neosvědčil v jedné funkci, se může osvědčit v jiné, i vyšší — a naopak. Je to spojeno se skutečností, že jak teoretické vzdělání a praktické zkušenosti, tak každá práce a každé pracovní zařazení působí na pracovní styl jedince, jakož i na jeho myšlení, hodnocení a rozhodování, na jeho pohled na společnost a přírodu, na jeho postoje a přístup k řešení problémů; dochází k určitému psychologickému omezení a ke zmenšení přizpůsobivosti, takže jedinec při přechodu do jiné funkce vykazuje tendenci řešit nové úkoly způsobem, který odpovídá jeho předchozímu vzdělání a dřívějším zkušenostem, nikoli však potřebám současně zastávané funkce.

Uvolňování příslušníků organizace je zde pojímáno jako zánik příslušnosti jedince k organizaci. Jednotlivé organizace se liší — podle své povahy, svých zájmů a potřeb — postojem, jaký k odchodu svých příslušníků zaujímají; způsobem, jakým je v nich odchod upraven; možnostmi, jakou k odchodu poskytují. Mohou vůbec vylučovat či alespoň ztěžovat a omezovat dobrovolný odchod, nebo

jej mohou umožňovat a případně i usnadňovat a podporovat, nebo mohou dokonce odchod vynucovat. K odchodu může dojít na základě jednostranného rozhodnutí organizace (propuštění, vyloučení), příslušníka organizace (např. výpověď, výstup, útěk) nebo kompetentní nadřízené organizace (např. soudu); nebo na základě vzájemné dohody, přičemž však — právě tak jako v některých předchozích případech — může být zánik příslušnosti vázán na uplynutí určité doby nebo na splnění, resp. vznik či nesplnění, resp. zánik určitých podmínek, a to na straně organizace nebo odcházejícího příslušníka; ale též automaticky, tzn. splněním, resp. vznikem či nesplněním, resp. zánikem určitých, předem stanovených podmínek nebo následkem nepředvídaných událostí (např. úmrtím příslušníka, zánikem organizace).

Disponování kádry je řídicí činností, pokud vykazují rysy, které charakterizují společenské řízení. Kádrové změny (např. přijímání, povyšování, uvolňování) mohou však být rovněž upraveny společenskými zvyky, mravy, tradicí či jinými společenskými normami. Neponechávají-li tyto společenské standardy řídicímu subjektu možnost rozhodování, nelze mluvit v rozsahu, ve kterém rozhodování vylučují, o společenském řízení.

## Vedení

Vedení spočívá v usměrňování podřízených subjektů a v dohledu nad nimi. Vztahuje se i na řídicí subjekty na nižších stupních řízení [13] s výjimkou nejvyššího řídicího orgánu v samostatné organizaci (nazývaného anglicky „top management“). Je zaměřeno na bezprostřední práci s kádry při plnění jejich úkolů a plyne z toho, že řídicí subjekt dává provádět učiněná rozhodnutí podřízenými subjekty.

Vedení jako usměrňování a dohled zahrnuje zejména tyto dílčí úkony: a) seznamování podřízených subjektů s vymezeným okruhem činností (s přidělenou funkcí) a s jejich povinnostmi, právy a odpovědností; s úkoly, začleněním a vztahy kolektivu, do kterého jsou bezprostředně začleněni; s cíli, organizací, zásadami a výsledky společenské organizace, jejímiž jsou příslušníky, a to v rozsahu, který je nutný pro výkon přidělené funkce a který závisí především na postavení podřízeného subjektu v organizaci a na povaze příslušné organizace; b) ukládání podřízeným subjektům jasných, přesných a případně termínovaných úkolů; c) poskytování podřízeným subjektům metodických, odborných i jiných rad a pokynů, jakož i informací, podkladů a směrnic, které potřebují pro plnění svých úkolů; d) dohled nad podřízenými subjekty co do plnění uložených úkolů a dodržování platných norem, jakož i předcházení možným nedostatkům a odchylkám a odstraňování zjištěných nedostatků a odchylek; e) motivování, tj. vytváření, vyvolávání a podněcování žádoucích reakcí u podřízených subjektů a utlumování, potlačování, odstraňování, zabraňování a předcházení nežádoucím reakcím.

Podnětem k vyvolání kladných reakcí mohou být nejrůznější faktory, a to nejen ekonomické (např. způsob odměňování a výše odměny), ale také morální (např. pojem cti či oddanosti), pracovní (např. soustavná, klidná a nerušená práce a možnost soustředit se na jednu věc), rekreační (např. příležitost ke sportu po pracovní době, pořádání večírků), sociální (např. péče o tělesné i duševní zdraví příslušníků organizace, o nemocné, o matky s malými dětmi, o bývalé příslušníky na odpočinku), výchovné (např. umožnění dalšího vzdělání), citové (např. pocit nepostradatelnosti) aj. Tytéž faktory mohou ovšem rovněž vést k zamezení, omezení nebo odstranění negativních reakcí. K tomu nutno dodat, že na jedné straně mohou být negativní reakce vyvolány např. únavou, přetížením, neschopností řešit uložené úkoly, vzájemnou antipatií, konfliktními situacemi, osobností řídicího pracovníka, nevhodným pracovním prostředím (např. hlukem, neodpovídajícím osvětlením) a neurotizací (která je ve spojení s uvedenými i dalšími faktory); na druhé straně mohou však tyto jevy samy vyplývat z nedostatků v řízení.

Tato řídicí činnost klade nárok nejen na odborné znalosti a zkušenosti řídicího subjektu, ale také na jeho schopnosti psychologické a pedagogické, i když využití psychologie a pedagogiky při vedení závisí do značné míry na stupni a rozšíření praktického a teoretického poznání v těchto oblastech a na povaze organizace [14]. Rozsah (detailnost), intenzita a způsob vedení mají být upraveny tak, aby řídicí subjekt zajistil a udržel potřebnou výkonnost, spolupráci, disciplínu a morálku příslušníků podřízeného kolektivu, za jehož činnost a výsledky odpovídá. Přitom musí brát v úvahu povahu činnosti, které jeho podřízení vykonávají (např. práce tvůrčí nebo mechanická) a povahu přidělených úkolů; stupeň odbornosti, samostatnosti, sebekritičnosti a sebekázně podřízených subjektů; postavení podřízených subjektů v organizaci; existenci neformálních vztahů, jejich rozsah, zaměření a význam; existující, resp. potenciální konflikty mezi příslušníky podřízeného kolektivu, jakož i mezi kolektivními cíli organizace a soukromými cíli příslušníků organizace, atd.

## Kontrolování

Kontrolování jako řídicí činnost a) sleduje skutečně probíhající procesy a jejich následky (včetně dosažených výsledků) a porovnává je s normovanými cíli a procesy, tj. s plány, zásadami, směrnicemi, metodami, postupy apod.; b) činí preventivní opatření k zamezení vzniku odchylek od normovaných procesů; c) odstraňuje odchylky, vznikající a zjištěné v průběhu procesů, jakož i odchylky odhalené dodatečně.

Takto pojímaná kontrola je sice prováděna v přítomnosti, je však zaměřena nejen na přítomnost, ale také — podobně jako plánování — na budoucnost. Bere tedy v úvahu i předpokládané budoucí procesy a jejich

předpokládané budoucí následky. Naproti tomu se netýká minulosti, i když může používat ke svému účelům údaje o minulosti.

Od kontroly se požaduje, aby byla účinná a hospodárná. Účinností se rozumí neprodlené a přesné signalizování možných i vzniklých odchylek (jde o problém tzv. zpětné vazby), pružnost a neprodlené zajištění nápravných opatření. Hospodárnost se posuzuje nejen ve vztahu k vynaloženým nákladům, ale také ve vztahu k dosaženým výsledkům, tj. ve vztahu k účinnosti kontroly. Tyto požadavky však neznamenají, že kontrola v každé organizaci je skutečně účinná a hospodárná, nebo že určitá organizace vědomě neobětuje požadavek hospodárnosti požadavkům jiným.

Hlavním předpokladem kontroly jsou normy (standardy), které umožňují hodnotit skutečnost a usměrňovat ji. Normy musí zahrnovat všechny jevy v organizaci, které mají být kontrolovány. Účinnost kontroly vyžaduje, aby normy byly jasné (tj. srozumitelné), přesné (tj. vztahovaly se na vymezené jevy ve stanovených podmínkách), jednoznačné (tj. neumožňovaly dvojí výklad a nevyvolávaly pochybnosti), důsledné (tj. vzájemně si neodporovaly a nevykládaly se), výlučné (tj. neumožňovaly použití dvou nebo více norem na též jev ve stejných podmínkách) a univerzální (tj. aplikovatelné na všechny případy téhož druhu); k tomu ještě přistupuje požadavek známosti norem, a to jak kontrolujícímu, tak kontrolovanému subjektu. Každá norma nesplňuje ovšem všechny tyto požadavky, právě tak jako normy, které existují v organizaci, nemusí tvořit ucelený logický systém. Souvisí to i s tím, že stanovení norem je někdy obtížné, zvláště není-li je možno vyjádřit kvantitativně a pro určité přesně vymezené podmínky. Ze stejných důvodů bývá obtížná jejich aplikace, především umožňuje-li a vyžaduje-li volbu mezi několika alternativami, tedy rozhodování. Vedle norem (standardů) je pak dalším předpokladem účinné kontroly její důsledné, systematické a kontinuální provádění, jakož i její přizpůsobení k povaze struktury organizace, k jejím potřebám a zájmům a k povaze kontrolovaných procesů.

Předmětem kontroly mohou být jednak činnosti a vztahy uvnitř organizace (interní), jednak činnosti a vztahy vně organizace (externí). Kontrola externích činností a vztahů se může týkat externích vztahů rovnosti (např. u hospodářských organizací vztahů dodavatelských a odběratelských), činností a vztahů podřízených externích organizací (jde-li o organizaci nadřízenou) a konečně činností a vztahů jejich příslušníků (pokud je organizace upravuje).

Kontrola může být prováděna s různým stupněm detailnosti, který závisí např. na povaze organizace, její struktuře, velikosti a územní soustředěnosti nebo rozptýlenosti, povaze kontrolovaných procesů, povaze a množství platných norem, stupni řízení, vzdálenosti mezi kontrolujícím subjektem a kontrolovanými procesy, sdělovací technice a nákladnosti kontroly. Účinnost kontroly není přímo úměrná její detailnosti. Naopak příliš

detailní kontrola může být neúčinná, tzn. pomalá, nepřesná, těžkopádná a formální, právě tak jako může podvazovat iniciativu a snižovat výkon kontrolovaných subjektů. Neúčinná kontrola je pak současně vždy ne-hospodárná a formální kontrola ve skutečnosti vůbec kontrolou není. Kromě toho není vždy možno kontrolovat všechny procesy v organizaci, zvláště jde-li o procesy složité. Naproti tomu bývá často účinnější taková kontrola, která kontroluje pouze či především jen ústřední, rozhodující jevy, která tudíž používá metody hlavního článku (v angličtině se mluví o „selection of strategic control points“). Konečně nutno mít na paměti i skutečnost, že v některých organizacích může být kontrola omezena toliko na vlastní činnost, nemusí se však již zabývat porovnáváním dosažených výsledků se stanovenými cíli.

Prostředky kontroly mohou být rozmanité a jsou podmíněny např. povahou organizace, její strukturou, velikostí a územní soustředěností nebo rozptýleností, povahou kontrolovaných procesů, stupněm řízení, vzdáleností mezi kontrolujícím subjektem a kontrolovanými procesy, rozsahem (detailností) i intenzitou kontroly, stupněm vědeckých poznatků a technického vývoje. V hospodářských organizacích k nim patří např. účetní evidence, statistika, operativně technická evidence, rozbor [15], pravidelná i nepravidelná orientační hlášení a zprávy, osobní styk a osobní pozorování, technické pomůcky a zařízení (jako dispečerské zařízení, průmyslová televize aj.).

Posléze ještě poznámka o následcích kontroly. Jak již bylo řečeno, mohou se skutečně probíhající procesy a jejich následky více či méně odchylovat od stanovených cílů a normovaných procesů. Úkolem kontroly je zajistit dosažení stanovených cílů a dodržování normovaných procesů, a kontrola také v některých případech opravdu vede uplatněním vhodných a potřebných nápravných opatření k odstranění odchylek a tím k uvedení do žádaného stavu. V jiných případech může však vést k tolerování určitých odchylek, pokud nepřekročí určitou hranici. A konečně, v dalších případech může vést dokonce ke změně plánu a/nebo zásad, postupů a pravidel činnosti, přičemž někdy mohou tyto změny znamenat pouhé pasivní přizpůsobení (tzn. přizpůsobení cestou nejmenšího odporu) cílů, prostředků, metod, programů apod. stávajícím podmínkám.

Z uvedeného vymezení kontroly vyplývá, že pojem kontroly jako řídicí činnosti není totožný s pojmem, který bývá u nás obvykle kontrole přisuzován. Běžně se pojímá, odpovídá kontrola spíše pojmu revize, tzn. následné, dodatečné prověrce (přezkoušení, zhodnocení) určitých minulých činností, výsledků a údajů o nich, přičemž revidující subjekt nemá možnost bezprostředně zasahovat do probíhajících procesů, a současně mu také chybí odpovědnost za tyto procesy. Naproti tomu kontrola jako řídicí činnost není zaměřena na minulost, nýbrž na přítomnost a budoucnost (tzn. průběžná a předběžná kontrola), a nekonstatuje toliko pro-

bihající procesy a vzniklé odchylky, ale také vzniklé odchylky skutečně odstraňuje, možným odchylkám předchází nebo opačně vede ke změně norem (standardů), případně i cílů. Jinými slovy, kontrola jako řídicí činnost aktivně usměrňuje lidské reakce (kterými se rozumí jak činnosti, tak nečinnosti), a to tím, že jednak sleduje, zda jsou dodržovány platné normy, které určité lidské reakce prikazují, preferují či povolují, nebo naopak nedoporučují či zakazují, jednak tím, že podněcuje, odměňuje a případně i vynucuje dodržování platných norem a utlumuje a trestá jejich nedodržování. Revize je pouze jedním z prostředků kontroly jako řídicí činnosti (jde o tzv. následnou kontrolu), která pro svou účinnost předpokládá, aby z jejich závěrů byly vyvozeny patřičné důsledky.

Takto se pojímá, zahrnuje kontrola i regulování (regulaci) [16]. V tomto širším smyslu je také používán v angličtině termín „control“. Protože však čeština je zvyklá na užší pojem kontroly, který regulování nezahrnuje, bývá u nás tato řídicí činnost v poslední době nazývána „kontrola a regulace“.

Otázkou kontroly jsme skončili stručný rozbor jednotlivých řídicích činností, jakož i společenského řízení. Nyní se zmíníme ještě o některých základních otázkách, které se týkají nejen společenského řízení, ale řízení vůbec.

### Podstata řízení

V tomto odstavci se budeme zabývat podstatou řízení vůbec, nikoli pouze podstatou společenského řízení. Jde o *stanovení obecných rysů řízení, tj. rysů, které jsou společné řízení ve všech souborech*, ať jde o biologické organismy, společenské skupiny či mechanické soubory. Jde tedy o vyšší stupeň abstrakce a generalizace, kterým má být vymezena podstata řízení jako univerzálního jevu. Z toho plyne, že řízení musí být vymezeno takovým způsobem, aby vyjadřovalo tuto univerzálnost: vymezení řízení jako univerzálního jevu musí obsáhnout všechny druhy, úpravy a případy řízení v jakýchkoli (tj. ve všech) podmínkách, místech a dobách. Řečeno jinými slovy: každý druh, každá úprava a každý konkrétní případ řízení — i když není, jako např. společenské řízení, univerzálním jevem, protože je toliko univerzálním historicko-společenským jevem — musí nezbytně vždy a všude, za jakýchkoli podmínek vykazovat ty trvalé charakteristické znaky, které kvalifikují řízení, aby bylo řízením; vedle toho vykazují ovšem jednotlivé druhy, úpravy a případy řízení další specifické znaky, kterými se navzájem odlišují.

Biologické organismy a mechanické soubory neplánují a neorganizují svou činnost a své procesy. Právě tak nelze u nich mluvit o disponování kádry a vedení. Vykonnávají však některé úkony, které byly výše označeny jako kontrola (a regulace). Z toho je možno dovodit, že *podstata řízení jako univerzálního jevu je omezena na některé procesy, které jsou zahrnuty pod pojmem kontrola (v širším smyslu)*. Nutno však zdůraznit, že obecné rysy řízení jako univerzálního jevu nejsou v plném rozsahu totožny s úkony, které jsou obsaženy v kontrole jako řídicí činnosti. A dále nutno zdůraznit, že řízení jako univerzální jev není výhradně vědomou činností, nýbrž že jde ve značné míře o procesy nevědomé (tj. automatické, spontánní, instinktivní, zvykové apod.).

Podstata řízení jako univerzálního jevu je charakterizována těmito obecnými rysy: a) porovnává skutečnost (skutečně probíhající procesy) s programovaným stavem; b) zaznamenává odchylky (deviace), vzniklé vnějšími i vnitřními rušivými vlivy; c) vyrovnává (odstraňuje) vzniklé odchylky ve směru programovaného stavu za účelem jeho opětovného dosažení. Souhrnně a stručně možno říci, že *podstata řízení jako univerzálního jevu spočívá ve vyrovnávání odchylek od programovaného stavu*.

K tomuto vymezení řízení jako univerzálního jevu nutno přičinit několik poznámek, z nichž některé ovšem toliko shrnují, resp. jinými slovy vyjadřují to, co již bylo řečeno dříve:

1. Řízení jako univerzální jev probíhá pouze v hotových (daných, existujících, vytvořených) souborech; opačně to znamená, že řízení jako univerzální jev neplánuje (nestaví cíle, neurčuje prostředky atd.), neorganizuje, nekoordinuje, nevytváří nové soubory.

2. Řízení jako univerzální jev probíhá toliko v přítomnosti; na rozdíl od společenského řízení se netýká minulosti a není zaměřeno na budoucnost. Některé soubory (a to nejen biologické a společenské, ale také mechanické) se ovšem mohou učit z minulosti, a to v rozsahu, který je omezen podmínkami (povahou) toho souboru, v němž se proces učení uskutečňuje. Tím mohou měnit své úkony, což znamená, že se mohou přizpůsobovat novým požadavkům (podmínkám,

potřebám) a tak dosahovat nového programovaného stavu na jiné, odlišné úrovni. Protože na rozdíl od společenského řízení však tento proces se vyskytuje pouze u některých souborů, nikoli však u všech, není možno jej počítat k obecným rysům řízení jako univerzálního jevu.

3. Programovaným (též normálním) stavem se rozumí ve všech souborech ty vztahy, procesy a činnosti, které jsou nezbytné k zachování, integritě, stabilitě a nerušenému fungování dotyčného souboru. Tento stav je u biologických organismů vrozen, resp. v průběhu jejich vývoje získán, u mechanických souborů vložen zvenčí, u neformálních skupin spontánně vyvinut a u společenských organizací vědomě určen. Programovaný stav — někdy též nazývaný model — nemusí však být neměnný (statický); soubory, které se mohou učit a přizpůsobovat, mohou svůj původně daný, předem určený normální stav měnit na základě získaných zkušeností a pod vlivem nových požadavků (podmínek, potřeb), a to v rozsahu, který je dán jejich schopností učit se a přizpůsobovat.

4. Řízení jako univerzální jev zahrnuje volbu [17], je tedy procesem rozhodování; rozsah a složitost rozhodování, které může konkrétní soubor provádět, závisí však na povaze souboru: nejjednodušší soubory rozhodují toliko mezi dvěma specificky určenými alternativami (variantami), které bývají označovány jako ano — ne, vlevo — vpravo, vpřed — vzad, stát — pohybovat se, vzruch (podráždění) — útlum, apod.

5. Řízení jako univerzální jev zahrnuje dále komunikační proces a tzv. zpětnou vazbu. Při zpětné vazbě jde o takový vztah mezi řídicím prvkem (orgánem) a řízeným (výkonným) prvkem neboli efektoem v souboru, při němž řídicí prvek nejen přenáší informace (tj. ovládá, řídí), ale také zpětně získává informace o minulé činnosti souboru (o provedených úkonech a jejich důsledcích) a o odchylkách skutečných procesů od programovaného stavu, a řídí na základě skutečných, nikoli očekávaných (modelovaných) procesů, a to ve směru programovaného stavu. Zpětná vazba je procesem učení, pokud může informace o minulé činnosti daného souboru změnit obecný postup a způsob jeho činnosti [18].

Uvedené vymezení řízení jako univerzálního jevu představuje z logického hlediska nejvyšší stupeň abstrakce a generalizace, kterého lze při vymezení podstaty řízení dosáhnout, a proto má nejužší obsah a nejširší (v tomto případě univerzální) rozsah. Pojem řízení se však postupně obsahově rozšiřuje a rozsahově zužuje tím, jak k obecným rysům řízení přistupují další znaky, které jsou charakteristické jen pro některé druhy řízení a které plynou z povahy zahrnutých souborů. Jedním případem tohoto nižšího stupně abstrakce a generalizace — a to společenským řízením — jsme se podrobněji zabývali v této studii.

Uvedené vymezení řízení jako univerzálního jevu se týká řízení uvnitř souborů [19]. Pokud jde o řízení mezi různými hotovými soubory (např. mezi jedinci, mezi společenskými skupinami, mezi člověkem a strojem, mezi stroji), vykazuje i zde řízení ony obecné rysy, které charakterizují řízení jako univerzální jev. Ale také zde přistupují k těmto obecným rysům další znaky, které závisí na povaze zúčastněných souborů — a to jak řídicího (regulujícího, regulátoru), tak řízeného (regulovaného) a na povaze vztahů, existujících mezi nimi. Tak např. ve vztazích mezi člověkem a strojem může být řízení stroje člověkem omezeno jen na vyrovnání odchylek od programovaného stavu, tedy na řízení ve smyslu kontroly; ale člověk může též stroj projektovat, plánovat a organizovat jeho sestavení, vložit mu cíl a vložený cíl měnit, koordinovat jeho činnost s činností jiných strojů. Opačně stroj může řídit (tj. kontrolovat) člověka, např. v případě tzv. vyučovacích strojů nebo při automatickém řízení městské dopravy pomocí signálních světél na křižovatkách. Ve vztazích mezi člověkem a biologickým organismem může člověk do určité míry usměrňovat procesy a vývoj biologického organismu k cíli, který tomuto organismu stanovil, tzn. neomezovat se pouze na kontrolu. Podobně je tomu i ve vztazích mezi některými stroji, kde řídicí stroj může nejen kontrolovat činnost stroje řízeného, ale také v určitém rozsahu usměrňovat jeho procesy [20].

## Závěr

Společenské řízení je spojeno s problémy sociologickými, psychologickými, ekonomickými, pedagogickými, fyziologickými, technickými, matematickými, kybernetickými aj. Proto může být zkoumáno z různých hledisek a různými vědními disciplínami. Toto zkoumání — má-li být komplexní a vyčerpávající — však vyžaduje nikoli izolovaný přístup jednotlivých disciplín, ale interdisciplinární přístup, tj. spolupráci všech relevantních disciplín.

Různé aspekty společenského řízení musí mít na zřeteli i vědecká teorie společenského řízení jako samostatný vědní obor. Má-li podat systematický, ucelený a obecně platný výklad společenského řízení, který by byl nejen logicky konzistentní, ale také empiricky zdůvodněný, musí se opírat o poznatky a výsledky druhých vědních disciplín, pokud mají vztah k problematice společenského řízení. Současně je však rovněž nutno vymezit hranice teorie společenského řízení jako samostatné vědy a její vztah k druhým vědním disciplínám, především společenským, jako jsou jednotlivé speciální sociologie (např. sociologie podniku, ale též sociologie organizace) a dílčí, odvětvové ekonomiky (např. ekonomika průmyslu); právě tak je nutné vypracovat a prohlubovat její metodiku.

Společenské řízení musí být ovšem detailně a systematicky zkoumáno nejen jako univerzální historicko-společenský jev, tedy na abstraktní úrovni, ale také (a to především) z hlediska socialistické ekonomiky a socialistické společnosti, aby se jednotliví řídicí pracovníci mohli ve své každodenní činnosti opírat o vědecké poznatky a mohli je aplikovat při řešení konkrétních úkolů a problémů, před které jsou postaveni.

## Poznámky

- [1] K problematice společenského řízení viz též *Obsah a systematika vědeckých základů organizace řízení výroby*. Podniková organizace, svazek 20 (1966), č. 1, str. 5–7. Jde o zkrácený a upravený výťah z prozatímních tezí o obsahu a systematické vědecké teorie řízení, které napsal J. O. Ljubovič a vydal Moskevský inženýrsko-ekonomický institut S. Ordžonikidzeho.
- [2] Termín „organizace“ je zde používán v jednom z několika různých významů, které jsou mu v teorii i praxi — nezřídka bez přesného vymezení — přisuzovány. Uvedme alespoň tyto:
  1. Někdy se organizace pojímá jako organizovaní, tj. jako organizační činnost.
  2. Jindy se organizací rozumí vzájemné uspořádání jednotlivých prvků určitého souboru.
  3. V některých případech se organizace chápe jako soubor organizačních norem.

- [3] V praxi bývá nezřídka organizace ztotožňována s organizačním schématem (např. výrobního podniku), v běžné mluvě nazývaném „pavoukem“, který vyjadřuje základní, formálně upravené vertikální i horizontální vztahy mezi jednotlivými příslušníky formálně organizované skupiny (tedy stránku statickou), nikoli však normované a skutečně probíhající procesy (tedy stránku dynamickou).
- [4] Anglosaská kulturní a sociální antropologie používá termín „společenská organizace“ (anglicky „social organization“) v širším smyslu a rozumí jí celkové uspořádání společenských vztahů ve společnosti a počítá k ní nejen formální organizace, ale také neformální skupiny (např. rodinu, rod, kmen, národ, vesnici, město) a skupiny bez určité organizace (např. třídu, kastu, stav, dav).
- [5] K sociologii organizace viz např. Robert Dubin, *Human Relations in Administration. The Sociology of Organization with Readings and Cases*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N. J. First printing 1951, sixth printing 1957. — *Modern Organization Theory. A Symposium of the Foundation for Research on Human Behavior*. Edited by Mason Haire. New York—London 1959. — *Organizational Behavior and Administration. Cases, Concepts, and Research Findings*. Homewood, Illinois. First Printing 1961, Second Printing 1962. — Renate Mayntzová, *Soziologie der Organisation*. Rowohlt 1963. — Friedrich Fürstenberg, *Grundfragen der Betriebssoziologie*. Westdeutscher Verlag Köln und Opladen. 1964.
- [6] Od „řídící techniky“ ve smyslu zde použitým nutno odlišovat „techniku řízení“, tj. technické prostředky, které zpracovávají informace pro řízení a usnadňují rozhodování. (O technice řízení viz např. Karel Štětka, *Podstata a směry techniky řízení*. Podniková organizace, roč. 1964, č. 4, str. 179–181).
- [7] Vcelku možno říci, že dřívější úvahy o společenském řízení se týkaly hlavně řízení politických a vojenských organizací. Zabývaly se rovněž řízením hospodářských organizací (a hospodářské činnosti vůbec) sátem. Ponechávaly však stranou řízení v hospodářských organizacích, a to vlastně až do počátku 20. století.
- [8] V angličtině je pro řízení společenských organizací jednoznačně používán termín „management“, který má ovšem vedle toho ještě další významy. Pro různý výklad tohoto termínu u amerických autorů viz např. Erich Gutenberg, *Unternehmensführung. Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden 1962. Str. 20–25. V němčině se mluví o „Führung“, „Leitung“, „Lenkung“, přičemž významu anglického termínu „management“ se nejvíce přibližuje termín „Führung“. Srv. např. Fritz Nordseeck, *Betriebsorganisation. Lehre und Technik*. Textband. Stuttgart 1961. Str. 42–44. Tento autor však současně připomíná, že tento význam termínu „Führung“ se nekryje s jeho významem sociologickým.
- [9] O rozhodování viz např. Orville G. Brim, Jr. — David C. Glass — David E. Lavin — Norman Goodman, *Personality and Decision Processes*. Studies in the Social Psychology of Thinking. Stanford University Press, Stanford, California, 1962, Kap. 1. — O druzích rozhodování a vlivu samočinných počítačů na řízení a organizaci viz např. Melvin Anshen, *Organization Structure and the New Decision-Making Technology*. In: Management: Organization and Planning. Edited by Donald M. Bowman and Francis M. Fillerup. New York 1963. Str. 17–40. Též Herbert A. Simon, *The Corporation: Will It be Managed by Machines?* In: Management of Human Resources. Reading in Personnel Administration. Edited by Paul Pigors—Charles Myers—F. T. Malm. New York 1964. Str. 87–101.
- [10] O některých problémech řízení a informace viz např. Jiří Rezníček a kolektiv, *Vědecká organizace řídicí práce. Vybrané kapitoly*. Druhé, přepracované a rozšířené vydání. Praha 1965. Kapitola třetí. — Bedřich Weiner, *K některým problémům informace a zpětné vazby ve výrobních kolektivech*. Sociologický časopis. Roč. 1, 1965. Čís. 2, str. 124–134. — Zdeněk Schenk, *Organizační modely — nový přístup k řešení organizačních úkolů v podnicích*. Podniková organizace. Svazek 19 (1965), č. 8, str. 352–356; č. 9, str. 396–399; č. 10, str. 455–460.
- [11] Někdy se rozlišují tyto aspekty i terminologicky. Tak např. řídicí činnosti vztážené pouze na lidského činitele se mohou označovat jako „vedení“, řídicí činnosti vztážené na hmotné činitele pak jako „správa“. Viz *Organizační řád*. I. Všeobecná část. Vydal n. p. Kancelářské stroje, červen 1964, Str. 2.
- [12] Porovnej k tomu např. Harold Koontz—Cyril O'Donnell, *Principles of Management. An Analysis of Managerial Functions*. New York—Toronto—London, 1959 (Second Edition). — Louis A. Allen, *Management and Organization*. New York—Toronto—London, 1958 — Erich Gutenberg, *Unternehmensführung. Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden 1962. Str. 61–75. — Erich Kosiol, *Organisation der Unternehmung*. Wiesbaden 1962. Str. 122–124. — Herman Böhrs, *Organisation des Industriebetriebes*. Wiesbaden 1963. Str. 37–41. — František Brabec—Jaromír Stolepart, *Ekonomika, organizace a plánování strojírenské a elektrotechnické výroby*. I. díl, Praha 1963. Str. 30. — *Unternehmensorganisation. Aufgaben- und Abteilungsliederung in der industriellen Unternehmung*. Verfasser Arbeitskreis Dr. Krähe der Schmalenbach—Gesellschaft. 4., überarbeitete Auflage. Köln und Opladen 1963. Str. 34–35. Stanislav Smola, *Jak chápat řízení a organizaci*. Podniková organizace. Roč. 1964, č. 4, str. 169–173. — Robert C. Sampson, *Managing the Managers. A Realistic Approach to Applying the Behavioral Sciences*. New York—San Francisco—Toronto—London—Sydney, 1965. Str. 144–145. — Frederic Harbison—Charles A. Myers, *The Logic of Management Development*. In: Management of Human Resources. Readings in Personnel Administration. Edited by Paul Pigors—Charles A. Myers—F. T. Malm. New York 1964. Str. 21.
- [13] Pro označení veškerých (tj. řídicích i neřídicích) činností, které řídicí subjekt vykonává, bývá v angličtině někdy souhrnně používán termín „administration“.
- [14] K problému organizování v průmyslových podnicích viz též Ernst Gerwig, *Organisation und Führung industrieller Unternehmungen*. Zürich 1959, 3., durchgesehene Auflage. — Fritz Nordseeck, *Betriebsorganisation. Betriebsaufbau und Betriebsablauf*. Stuttgart 1961. — Hermann Böhrs, *Organisation des Industriebetriebes*. Wiesbaden 1963. — Karl Lotz, *Ungenützte Chancen in der Unternehmensführung. Ein Brevier zur rationalen Organisation im Unternehmen unter Mitwirkung von Eckardt Janowski und Wolfgang Lotz*. Düsseldorf—Wien, 1964.
- [15] V anglosaské literatuře se mluví o problému „How to manage the managers“, podobně jako se dříve mluvílo o problému „How to plan the planners“.
- [16] O psychologických a pedagogických problémech v řídicí práci v socialistickém hospodářství viz např. J. Rezníček a kolektiv, *Vědecká organizace řídicí práce. Vybrané kapitoly*. Druhé, přepracované a rozšířené vydání. Praha 1965. Kapitola devátá.
- [17] O komplexních rozbořech jako prostředku kontroly v socialistickém hospodářství viz např. Vojtěch Chalupa—Miroslav Peroutka, *Komplexné rozbořování hospodářské činnosti*. Práce — Bratislava 1963.
- [18] O vedení a regulaci z psychologického hlediska viz např. Paul Thomas Young, *Motivation and Emotion. A Survey of the Determinants of Human and Animal Activity*. New York—London 1961. Kap. 7 a 8.
- [19] Porovnej k tomu např. L. Těplov, který říká: „Základem řízení je volba. Jestliže nějaký proces probíhá podle určitého zákona, který stanoví, co se má stát v kterémkoli budoucím okamžiku, pak není možno tento proces řídit. Probíhá-li proces jiným způsobem, potom je možno jej řídit; to znamená, že vůle toho, kdo řídí, nebo samo automatické zařazení v příhodný okamžik zasahují, vydávají příslušný signál, a tím usměrňují průběh procesu. Cím je větší počet možností, jimiž se proces může dále rozvíjet, tím je signál složitější. Nejjednodušší, „normální“ signál se vyskytuje v tom případě, kdy je nutno zvolit jednu ze dvou možných variant: vlevo nebo vpravo, vpřed nebo vzad, stát nebo pohybovat se.“ (*Rozprawy o kybernetice*. Praha 1962, str. 26.)

- [18] O zpětné vazbě z psychologického hlediska viz např. Paul Thomas Young, *Motivation and Emotion. A Survey of the Determinants of Human and Animal Activity*. New York-London 1961. Str. 287-294, 254-255.
- [19] Řízení v mechanických souborech a biologických organismech bez vnějšího zásahu (např. ze strany člověka) se nazývá autoregulace; řízení ve společenských skupinách se nazývá v anglosaské literatuře „social control“, přičemž se rozlišují různé druhy sociální kontroly.
- [20] Příkladem řízení mezi stroji je tzv. *automatická regulace*. Samočinný počítač zde jak automaticky ovládá proces (např. výrobní), tak automaticky měří (kontroluje výsledky). Počítač v tomto případě úplně zastupuje člověka a ponechává mu pouze kontrolu chodu celého zařízení.

Naproti tomu při *automatickém ovládní* počítač pouze ovládá proces a měření provádí člověk, který podle průběhu operace může zasáhnout do programu stroje; takové uspořádání mají programové řízené obráběcí stroje. O řízení procesu počítačem zde nelze mluvit (i když termín „řízení“ je v této souvislosti nesprávně používán), protože okruh zpětné vazby je vyvířen teprve účastí člověka.

Podobně je tomu u *automatického měření*, kde počítač nemá přímý vliv na proces; toliko zpracovává, hodnotí a vybírá měření informace a předává je člověku, který na základě podkladů od počítače řídí prostřednictvím regulačních proces. Porovnej k tomu např. J. Geesei-J. Klír-P. Pelikán, *Matematické stroje*. Praha 1964. Str. 204 ad.

## Průzkum čtenářských zájmů mládeže

LIBUŠE ŠILHÁNOVÁ

Vysoká škola ekonomická, Praha

O průzkumu čtenářských zájmů mládeže, který koncipovala, organizovala a zpracovala autorka této stati, pracovnice katedry sociologie a psychologie VŠE, pro nakladatelství Mladá fronta, jsme přinesli první informaci v Sociologickém časopise 1965/5. Byla to informace o přípravě a provedení průzkumu. Tato druhá část přináší stručné zhodnocení statistického výběru a některé výsledky průzkumu, který byl realizován v dubnu 1965.

### Zhodnocení výběru

Jak již bylo vyloženo v první části naší informace, v průzkumu jsme uplatnili dotazník (který jsme již uveřejnili), interview s elitními čtenáři, s knihovníky a pracovníky prodejen Knihy, n. p., a studium objektivního materiálu. Základní technikou, dotazníkem, bylo zkoumáno celkem 5 623 mladých lidí v Čechách a na Moravě ve věku od 15 do 30 let. Z toho bylo 2 763 studujících — včetně učňů, 2 587 zaměstnaných mladých lidí a 273 vojáků základní služby. Průzkum byl realizován v 99 školách (tj. učňovských, středních odborných a odborných, středních všeobecně vzdělávacích a vysokých) a v 156 podnicích a institucích. Zatímco zásady náhodného oblastního dvoustupňového výběru, který jsme uplatnili v souboru studující mládeže, byly vcelku dodrženy, zásady záměrného oblastního dvoustupňového výběru v souboru zaměstnané mládeže byly narušeny některými nepříznivými okolnostmi. Především to byly nedokonalé seznamy podniků v některých hospodářských oblastech, z nichž jsme vycházeli (reorganizacemi byly některé hospodářské jednotky likvidovány, přemístěny apod.), dále to byla rozptýlenost pracovišť některých závodů a provozů (zejména v zemědělství, stavebnictví, dopravě, lesnictví, ale i v průmyslu), ztížená přístupnost některých provozů (doly), nepříznivá věková struktura některých podniků aj. Problémem

na některých pracovištích bylo také seskupování vybraných mladých pracovníků do skupin pro průzkum. Zatímco školy se ukázaly být velmi vhodnými výzkumnými jednotkami — i když jsme většinou nezkoumali třídy jako celky, ale vybírali žáky různých tříd —, při zajišťování průzkumu v podnicích se objevily značné obtíže právě při shromažďování respondentů do skupin. Asi z jedné třetiny musel být dotazník předáván jiným způsobem, než jak bylo stanoven, musel být předán se stručným vysvětlením individuálně a potom zase individuálně odevzdán. V několika podnicích byli získáni pomocníci, kteří podle stanovených zásad dotazníky předali, pak získali zpět a odeslali.

Vinou všech zmíněných okolností byl vzorek zaměstnaných mladých lidí ochuzen. Zatímco v projektu jsme předpokládali, že bude vybráno 3 700 respondentů ze souboru zaměstnaných mladých lidí (plus 300 vojáků základní služby), podařilo se získat dotazníky pouze od 2 587 zaměstnaných mladých lidí a od 273 vojáků. Pokud jde o sociálně profesionální strukturu vzorku pracujících, lze stěží posoudit, nakolik odpovídá struktuře zvoleného základního souboru, protože podklady pro taková třídění naší populace nebyly a nejsou k dispozici. Nutno přiznat, že zmíněné okolnosti zajišťování průzkumu způsobily, že došlo k určitým disproporcím mezi počty nekvalifikovaných a níže kvalifikovaných na jedné straně a výše kvalifikovaných pracovníků na straně druhé. Velmi ochuzen byl vzorek mladých zemědělců (rozuměj fyzicky pracujících), jejichž soustředění pro průzkum bylo v daných termínech, mnohde neuskutečnitelné. Značný podíl ve vzorku má skupina středně odborných pracovníků, mezi něž jsme ovšem počítali i kvalifikované úřednice, mistry v závodech, středně kvalifikované techniky apod. (kontrolním kritériem pro zařazení res-