

SOCIOLOGICKÉ PROBLÉMY JEDNOTLIVÝCH TYPŮ A SYSTÉMŮ ŘÍZENÍ V NOVÝCH PODMÍNKÁCH

A. Burian

BURIAN, A. [Vysoká škola zemědělská, Brno]. *Sociologické problémy jednotlivých typů a systémů řízení*. Sociol. Zeměd., 26, 1990 (2): 87—96.

Podmínky tržního mechanismu budou vyžadovat daleko kvalifikovanější a pružnější řízení zemědělských podniků, zejména pokud budou tyto podniky chtít obstát v konkurenci světových cen zemědělských produktů. To vyžaduje aktivizaci veškerého „lidského potenciálu“, jeho identifikaci s podnikem, s cíli, jež budou dynamičtější, i s cestami vedoucími k jejich dosahování. Z analýzy efektu jednotlivých typů a systémů řízení vyplývá, že dosavadní pohodlný, ale brzdící autokratický systém řízení musí být vystřídán systémem demokratickým a místo silového a organizačního typu řízení musí převládnout typ motivační. Toho jsme si byli vědomi již dávno. Nyní se otevírá cesta realizace, jež musí být nastoupena ihned, nemá-li se stabilizující sektor národního hospodářství, jímž zemědělství je, stát sektorem destabilizujícím.

tržní mechanismus; privatizace; systémy řízení (autokratický, demokratický, liberální); typy řízení (silový, organizační, motivační)

Naše zemědělství se nachází již skutečně a nezvratně v údobí radikální přestavby. Hledá cesty k zefektivnění výroby, ke zvládnutí tržního mechanismu. Potýká se s problematikou privatizace, jejímž cílem by nemělo být rozbití současných zemědělských podniků, ale obnova soukromovlastnických vztahů (do podílového vlastnictví), dovolující buď setrvat v dobře fungujícím družstvu, nebo vytvořit jiné seskupení (organizaci) vlastníků, či přejít na individuální hospodaření typu rodinné farmy (Mazánek 1990) — tedy najít formu a strukturu organizace vytvářející předpoklad optimální prosperity.

V této úvaze bude (sociologicky nazíráno) sehrávat významnou roli celá řada faktorů, mezi nimiž dominantami bude zhodnocení dosavadního stavu (zejména životní úrovně a životního stylu, poskytovaných současným podnikem) a zvážení nových možností, jež privatizace nabízí. To znamená, že budou daleko přísněji a racionálněji hodnoceny nejen dosahované ekonomické výsledky a jejich perspektiva, ale i úroveň řízení a kvalita mezilidských vztahů, podíl na rozhodování o cílech podniku a cestách k jejich dosahování atd. Důvěra vůči podniku stojí jednoznačně na důvěře vůči lidem, kteří podnik řídí, na míře úspěchů, jichž bylo dosaženo, i na používaném systému a typu řízení, který pozitivní vztah vůči podniku buď upevňuje, nebo labilizuje.

Proto považujeme za aktuální zauvažovat nad efektem a dopady jednotlivých typů a systémů řízení dříve, než by mohly destruovat i pozitivní aspekty obsažené ve změnách, jichž bylo v krátkém polistopadovém dění dosaženo.

Zvítězí ten systém, který dokáže účinněji a efektivněji motivovat pracovní i společenské chování lidí (Burian 1984). Tomuto světovým děním ověřenému faktu se pokoušela „do jedné rukou koncentrovaná a ničím neomezená moc“ čelit mocenskými nástroji (s různými peripetemi) téměř čtyřicet roků. Neúspěšně.

Používaný a u t o k r a t i c k ý s y s t é m řízení, spočívající v přenosu rozkazů „shora dolů“, vyžadující zpětnou vazbu jen v podobě bezvýhradného konsenzu a pozitivních hlášení o splnění (ev. překročení) zadaného úkolu, vmanipuloval podřízené jednotky do smutné švejkiády, v níž samo hlášení bylo důležitější než skutečné plnění, v níž „jedni předstírali, že dělají, a druzí, že je za to platí“.

Aby centrální moc nebyla ohrožena, rozšířila s i l o v ý t y p řízení, opírající se o nátlak, o donucení, pohružku, o negativní motivaci strachem. Smůlou tohoto typu řízení je, že může dosáhnout jen toho, co lze zkontrolovat. Tím popřela základní požadavek, který provází vědeckotechnickou revoluci, jímž je překročení kontrolovatelného minima výkonu, zejména u prací vysoce kvalifikovaných, jež jsou nositeli tohoto procesu. Zavedení přísné kontroly dodržování pracovní doby pomocí „píchaček“ vytvořilo na některých pracovištích kuriózní alibi nevýkonných (i nic nedělajících) lidí, poněvadž štítek, vypovídající jen o tom, kdy byl označen hodinami poprvé a podruhé, se stal důkazem, že vše je v pořádku.

Zatímco „prosperující svět“ hledal cesty dalšího rozvoje demokratického systému řízení a posilování motivačních nástrojů, naše společnost neustále „posilovala“ (jak se ukázalo neexistující) jednotu strany a pracujícího lidu pomocí prostředků působících opačně.

Třeba tedy položit a zodpovědět otázku „jaká vedení a vedoucí zemědělských podniků jsme zvolili (nebo jmenovali) a jak jsme je vybavili pro zvládání daleko složitějších podmínek, jež tržní mechanismus i nově se formující postavení vlastníků (půdy i technického vybavení v družstvech) vytvoří“.

Analýza fungování a dopadů jednotlivých typů a systémů řízení by k tomu měla svým dílem přispět.

K JEDNOTLIVÝM TYPŮM ŘÍZENÍ

Každý řídící pracovník, ať již si to uvědomuje, či nikoli, v rámci systému řízení, který ve společnosti a odvozeně v podniku převládá, používá svůj typ řízení, tj. způsob jednání s lidmi, udílení příkazů, pokynů, informací, typ kontroly jejich plnění a vyvozování důsledků.

Sociologicky nazíráno — rozlišujeme tři typy řízení: silový, organizační a motivační.

— S i l o v ý stojí na striktně vymezených příkazech požadovaného chování a zákazech jednání, jež je považováno za nežádoucí. Příkázané se odměňuje, zakázané se trestá. I když je to typ zdánlivě logický, nejednodušeji vedoucí k cíli, má výrazné slabiny:

Tím, že se rozkaz (ev. zákaz) nemusí zdůvodňovat (je dán funkcí, mocí nebo pozicí řídícího pracovníka), nemusí s ním podřízený vůbec souhlasit — i když je povinen ho vykonat.

V případě nesouhlasu dochází sice k výkonu rozkazu — leč jenom na úrovni *kontrolovatelného minima*, tzn. učiní se jenom to, co bylo obsahem rozkazu, a z toho ještě jen to, co nadřízený může zkontrolovat.

Při slabší pozici nadřízeného zde vstupují do hry často *kompetenční spory*, zkoumající oprávněnost daného rozkazu (má to ON ve svých pravomocích a mám to JÁ v popisu práce), doby, v níž má být práce realizována, podmínek, v nichž má být vykonána atd.

Zákonitě dochází k „odcizení práce“, ke *ztrátě identifikace* pracovníka s tím, co dělá, s podnikem i s jeho vedením.

Výsledkem je obvykle chladné *sociální klima* takto ovládané society a *pracovní atmosféra* střežící kontrolou vynutitelný výkon — tedy nepřekračování výkonových norem, odporující všemu, co by bylo prací nebo činností „navíc“.

To nutí řídicího pracovníka ke *zvýšené kontrole práce* a ke snížené kontrole jejích výsledků. [Všechny úkoly, jež byly přikázány, byly vykonány. Nic víc není ve vztahu vedoucí versus podřízený a podřízení versus práce obsaženo.]

Efekt důsledného silového řízení směřuje tedy k *neangažovanému* chování podřízených, k tvorbě distance vůči všem objektům, jimiž lze jinak identifikovat člověka s tím, co je obsahem jeho činnosti. A to je v údobí vědeckotechnické revoluce „*signum mortis*“ — předznamenáním sociálního i ekonomického krachu.

— *Organizační* hledá cestu k eliminaci tlaku „lidským faktorem“ a k omezení konfliktů mezi řídicím a podřízeným pracovníkem. Nachází ji však v odlišném (leč přec jen) *tlaku* návaznosti pracovních činností, probíhajících v přesném časovém sledu, v nichž každá další je současně kontrolou vykonaného úkonu předchozího. Ideálním modelem organizačního typu řízení byl *běžící pás*.

I když jeho sláva je dávno za kulminacním bodem, dokázal nevídaným způsobem rozvinout potenciál produktivity práce, fyziologie práce i normování práce. Od dob Chaplinovy Moderní doby — bezduché honičky za maximálním výkonem, přes Taylorovu Scientific Management — hledání souladu mezi potřebami výrobce, možnostmi technicko-technologického uspořádání výroby a způsobností pracovní síly — se běžící pás mnohemu „naučil“. Leč zůstal nadále uzavřeným „bludným kruhem“, v němž zákonitě musí sehrávat dominantní roli „statisticky zprůměrovaná doba jednotlivých úkonů“ — norma vytvořená na neexistujícího pracovníka (S v o b o d a 1977).

I když iluzorní představa „stoprocentní intenzity práce“ byla již dávno v prosperujících zemích úspěšně překonána, stále platí, že ani „univerzální normu“ vyhovující všem nelze vytvořit, dokud nebude v našich silách nemožné: vytvořit pracovníky stejných parametrů fyzické zdatnosti, manuální zručnosti a psychické odolnosti. Bylo dokonce jednoznačně prokázáno, že *vnucené tempo* mění každou, i sebestříjemnější činnost, v odpudivou „práci“.

Organizační typ řízení tedy na jedné straně nebývale zvýšil produktivitu i kontrolovatelnost práce, na druhé straně prohloubil její „dehumanizaci“ a učinil z člověka součást „stereotypního pohybu“, jemuž se nelze vzepřít. Výkon zde nelze příliš ošidit, ale ani vylepšit, nebo dokonce akcelarovat. A to k dosažení předního místa ve vědeckotechnické soutěži nestačí. Obzvláště proto ne, protože s růstem kvalifikovanosti prá-

ce ani „pouhé organizační uspořádání“ není dost dobře realizovatelné. Toho si byl vědom již Elton Mayo (1880 — 1949), tvůrce teorie Human Relations, který poznává a propaguje „vztah člověka k objektu dění jako rozhodující kritérium dosažitelného efektu“. A od toho je již jen krok k dalšímu typu řízení, jímž je typ motivační.

— **M o t i v a č n í** na rozdíl od předchozích nevidí rozhodující zdroj a záruku výsledků ani v subjektu, ani v nástrojích řízení, nýbrž v samotném *objektu* — v lidech, kteří konkrétní činnost realizují. Spoléhá se na pravidlo tvrdící, že „ten, kdo je nejbližší, nejvíce vidí“. Počítá s tím, že zájem, snaha, zainteresovanost a angažovanost *vykonavatelů* se může evokovat, vychovat, motivovat a stimulovat, a je (právem) přesvědčen o tom, že postoj vykonavatele k vykonávané práci může v rozhodující míře ovlivnit její výsledek. S růstem kvalifikovanosti práce (a kvalifikace pracovníků) se tato vazba významně posiluje. A o to nám právě v období, kdy chceme rozvinout tržní mechanismus, jde: docílit toho, aby každý účastník pracovního procesu byl zainteresován na dosažení optima; aby svoji blízkost konkrétnímu dění nezamlžoval osobním nezájmem, ale zaostřoval oním pohledem zblízka — kvalifikovaným, zaujatým, neoklamatelným. A toho žádný tlak „zvenčí“ (ať již osobní, či technicko-technologický a organizační) dosáhnout nemůže.

Proto také oblasti *motivace* se věnovaly stovky vědců (psychologů, sociologů i teoretiků řízení), aby našly klíč k tušenému úspěchu (M a d s e n 1972 a 1979). Úspěch motivace stojí na znalosti hodnotové orientace a hodnotového systému motivované osoby. Tomuto problému jsme se dostatečně věnovali v č. 2/1988 (B u r i a n 1988), stačí proto shrnout: vedoucí pracovník musí vědět, co je pro motivovaného (dokonce i v daném okamžiku) rozhodující hodnotou: peníze, náhradní volno, služební postup, nabídka tykání... nebo pochvala „před nastoupenou jednotkou“? Musí znát, v kterém stadiu sociálního vývoje se motivovaný nachází, aby použil dominantní stimul, který je právě nejúčinnější a nejefektivnější. *Umění motivovat* vyžaduje i schopnost empatie — vcítění se do postoje, prožívání a myšlení „toho druhého“. Na druhé straně však vyžaduje i širokou škálu nástrojů, jichž lze využít jako nejpůsobivějších stimulů. A zde jsme uboze zaostali: jak v sortimentu stimulů (jež jsme léta nerozvíjeli), tak i ve výchově a v kvalifikaci řídicích pracovníků, kteří si mnohé stimulační nástroje (např. ty, jež spočívají v jejich chování vůči podřízeným), vůbec neuvědomují, nebo nemají schopnost (někdy i odvahy) s nimi pracovat.

Jaký typ řízení tedy zvolit? Každý má v určitých situacích svoje opodstatnění:

— **S i l o v ý**, historicky nejstarší, provázel člověka již od smečky, v níž nejsilnější si bezpochyb vynucoval svoji pozici; úspěšně prošel otrokářským i feudálním systémem, jsa provázen institucí dozorců s karabáči. Ale už „Starý Řím“ učinil pokus změny typu silového řízení v organizačně motivační ustavením „kolóna“, napůl osvobozeného otroka, kterého nehlídal dozorce, ale dohodnutý podíl na úrodě, jíž svým přičiněním na vymezených pozemcích dosáhl. V rodině nejen „pater familiae“, ale i mnohý příslušník moderní rodiny považuje silový typ řízení za nejefektivnější. Jak kdy a vůči komu. Pochopitelně bude vhodně použit vůči dítěti, jež rozvláchnou filozofickou úvahu svého otce nechápe (nebo nechce pochopit). Ale i zde platí pravidlo *přiměřenosti* (J. A. Komenský)

a hledání jiných cest (Kamil Horák). V pracovně-právních vztazích silový typ řízení (ani v podobě „výchovné facky“) není zakotven. Jeho používání napodobováním řeckého „hromovládce“ jsme již popsali: otravuje ovzduší, zmrazuje aktivitu, odnímá chuť pracovat. Tím však vůbec není řečeno, že vedoucí pracovník nesmí dostatečně jasně projevit svůj nesouhlas nebo nespokojenost s chováním podřízeného; jde však o formu a míru tohoto projevu. Tam, kde vedoucí po takovém projevu polyká prášky nebo potřebuje resuscitaci, kdežto podřízený se cítí dobře pobaven a šíří tuto „story“ jako další v sérii vtipů „o starém“ — se zřejmě silový typ řízení má míjí účinkem.

— **O r g a n i z a č n í** má svoje nesporné výhody. Téměř všude lze najít postupy a vazby dovolující organizační uspořádání utvářející sled činností vzájemně navazujících, při nichž kontrola času a kvality „zvenčí“ (řídícím pracovníkem) se přesouvá „dovnitř“ — do tzv. pracovního komplexu. Dokonce jsou i kvalitativně dokonalejší uspořádání, v nichž buď *soubor prací* lze vyčlenit a vyústit do *produktu*, který se stává zbožím — předmětem smlouvy mezi výrobním týmem a podnikem (např. brigádní forma organizace práce a odměňování), nebo *technické prostředky* lze převést do skupinového či individuálního užívání s tím, že *smluvně* utvoří vztah mezi vlastníkem a uživatelem, stojící již nikoliv na kontrole a odměně práce, ale jejího *výsledku*. Eliminuje se tím nejen řada kontrolních, organizačních a administrativních činností, ale činí se i krok k motivačnímu typu řízení, utvářejícímu prostor pro samostatné, iniciativní jednání.

— **M o t i v a č n í** typ řízení je nesporně nejefektivnější. Dává šanci na využití veškerého zkušenostního, rozumového i tvůrčího potenciálu, který je „vlastnictvím“ pracovní society. Vyžaduje však kvalifikaci řídicího pracovníka na zacházení s lidmi i s nástroji, jež tento typ řízení podmiňují, a celospolečenské klima dovolující rozvoj *demokratického systému řízení*.

K JEDNOTLIVÝM SYSTÉMŮM ŘÍZENÍ

Na rozdíl od typů řízení, jež jsou specifikou osobnosti řídících pracovníků, a někdy i celých podniků, v nichž se vlivem rozhodujících řídicích struktur nebo technicko-technologických uspořádání výrobních (pracovních) procesů daný typ řízení prosadí, jsou **s y s t é m y ř í z e n í** „zastřešujícího charakteru“. Jsou oním rozhodujícím milieum — prostředím nastoleným sociálně ekonomickým i politickým charakterem celého hospodářského a správního útvaru, jímž je zpravidla **s t á t**.

Přistoupíme-li k sociologické analýze efektu jednotlivých systémů řízení, musíme se zabývat především dvěma, jež jsou dominantami (subsumujícími i jistá specifika, která bývají často rozporně definována jako samostatné formy — útvary i systémy): autokratickým a demokratickým.

— **A u t o k r a t i c k ý** (sem patří i tzv. hierarchický a byrokratický) je systém, ve kterém veškerá moc je koncentrována „do jedné ruky“, příkazy a informace jdou zásadně shora dolů, podřízený vykonává („bez odmluv, přesně a včas“) to, co nadřízený přikáže. Diskuse o příkazu nebo k příkazu „se nekoná“. Vedoucí (nebo vedení) je silné a neomylné. Vše závisí na jeho úrovni; chyba učiněná „nahore“ nebude opravena „dole“.

Jedinou *výhodou* tohoto systému je jeho operativnost: rozkaz se vykoná, ať je jakýkoliv, ať jeho splněním vznikne užitek či škoda. Hodí se proto spíše pro organizaci, kde záleží jen na přesném a rychlém plnění příkazů, než pro organizaci, která potřebuje součinnost nižších orgánů, iniciativní, aktivní a vynalézavý přístup k plnění úkolů. Autokratický systém řízení byl považován za prototyp organizace armády. (Jeho důsledky nám popisuje Jaroslav Hašek v Dobrém vojáku Švejkovi.)

Nevýhody tohoto systému řízení jsou rozsáhlé. Staví vedoucí mimo dosah kritiky. Kritika se zapovídá. O rozkazu se nediskutuje. Lze tedy vydávat jakékoliv rozkazy, *lze tudíž mít v roli vedoucího jakoukoliv úroveň.*

Poněvadž autokratický vedoucí si zpravidla vybírá sám svoje přímé podřízené a ti fungují ve výběru svých přímých podřízených na nižších stupních stejně, nabývá celý systém řídicích orgánů groteskně *jednotné podoby*: stejně dimenzované úrovně, stejných způsobů jednání, vystupování k podřízeným, k nadřízeným, dochází k úporné snaze přesně kopírovat to, co se dělá „nahore“.

Nižší vedoucí jen přenáší úkoly shora. Řadový pracovník jen plní, co mu bylo uloženo. Pakliže nebylo dosaženo předpokládaného výsledku, *nikdo se necítí být osobně zodpovědný za nezdar.*

Aby byl každý „krytý proti případné odpovědnosti za výsledek vlastní činnosti“, požaduje co *nejpřesnější směrnice*, instrukce a pokyny, rozpracované až do absurdních detailů. Tím je zbaven povinnosti myslet, vykonávat něco „na svůj vrub“, prokázat úroveň svých způsobilostí. Administrativa a úřadování slaví svoje triumfy.

„Dole“ jsou přesvědčeni o chybách řízení (v plánování, v pokynech, v organizaci práce); poněvadž však směrem „nahoru“ se kritizovat nesmí, je třeba *neúspěchy zdůvodňovat objektivními příčinami*. Tím je zažehnána represe „shora“ a vedení může být nadále ubezpečeno o své genialitě.

Výkon jde k vynutitelnému (kontrolovatelnému) *minimu*. Poněvadž s podřízenými se neřeší problematika cílů a jejich realizace, nemají osobní zájem na jejich dosahování. Není to „jejich věc“. Dochází ke ztrátě pocitu *identifikace* s daným sociálním (ekonomickým, výrobním) útvarem.

Likviduje se jakákoliv iniciativa a angažovanost podřízených. Pracovník je odsouzen k pasívnímu vykonávání příkazů. Jakákoliv snaha po iniciativě ohrožuje klid vedoucích, kteří by museli přijmout odpovědnost za to, že se něco dělá trochu jinak, než je shora uloženo. Museli by sami posoudit úroveň navrhované iniciativy, vyjádřit svoje mínění, zříci se své „prestiže“. Nemůže-li řadový pracovník zaujímat svoje konstruktivní stanoviska, přestává mít zájem o úkoly a jejich plnění. Stává se neangažovaným pozorovatelem, a pokud ho tento typ činnosti nebo vedoucí dostává do stresových situací, může se snažit i o nezdar a maření díla, do něhož je začleněn.

Dochází k *morálnímu rozkladu* takto řízené organizace. Čistý, bezesbýtku autokratický systém řízení, jak je patrné z popisu jeho nevýhod, není ve větších sociálních útvarech dnes již životaschopný. Přesto je stále řada pracovišť, kde se vytvářejí podmínky pro jeho existenci.

— D e m o k r a t i c k ý systém řízení stojí na opačných principech než autokratický. Vedoucí zde nestojí v nadoblačných výškách, ale mezi svými *spolupracovníky*. Nevznikl působením „*deus ex machina*“, ani nebyl nadekretován bez ohledu na mínění (pracovního) kolektivu. Buď byl demokraticky zvolen, a byl-li jmenován, byly jeho vlastnosti, schopnosti a vhodnost pro funkci projednány tak, že v kolektivu není pochyb o tom, že jde o správného vedoucího. Svoji autoritu musí svými schopnostmi a znalostmi umět kdykoliv obhájit. Jeho příkaz, ať již vychází z jakýchkoliv potřeb nebo impulsů, dostává svoji konečnou podobu až po zvážení všech námětů a připomínek, které může podávat každý člen organizace. Kritika je běžným nástrojem, kterého se používá oběma směry: „dolů“ i „nahoru“. Každý má právo se vyjádřit k tomu, co se od něho požaduje, každý má povinnost splnit svůj úkol co nejlépe. Předpokládá se, že vedoucí své věci rozumí a na svém pracovišti najde optimální řešení, odpovídající specifické jeho podmínky. Tudíž: předpokládá se, že i podřízení myslí, a poskytuje se jim přiměřený prostor i pro „tuto činnost“.

Č i s t ě d e m o k r a t i c k ý systém řízení má však také svá *úskalí*:

„Demokratické“ projednávání každé maličkosti může vést k permanentním debatám i o záležitostech (úkolech, normách), jejichž provádění by mělo být samozřejmostí. *Práce se pak nahrazuje „diskusí“*.

Autorita příliš „demokratického“ vedoucího se „samým poplácáváním si po zádech“ rychle vypařuje. Dochází k situacím, kdy mu podřízení dávají najevo, že je vedoucím „z jejich milosti“. *Vedoucí neformálně přestává být řídicím pracovníkem*.

Nedostatečné řízení, slabá organizace práce a benevolentní kontrola *nahrávají* při upřílišněné demokracii opět těm nejméně kvalifikovaným a *práci se nejvíce vyhýbajícím — debatérům*.

Vedoucí pracovníci v systému, který tenduje spíše k anarchii, nejsou pak schopni nastolit kritéria požadovaného pracovního chování — a nejaktivnější debatéři, kteří ovládají situaci, o tato kritéria nestojí, poněvadž by fungovala proti nim. Ti, kteří by chtěli být hodnoceni podle výkonu, se dostávají do menšiny, jejich hlasy jsou umlčovány těmi, kteří si dělají více času — právě umlčováním ostatních. Systém předemokratizovaného řízení je nucen „troubit na ústup“ od všech postulátů, s nimiž nastupoval: především od v ý k o n u a spravedlivého hodnocení kvality a množství práce, pak i od samotných principů demokracie, poněvadž i ty by musely po čase začít fungovat proti těm, kteří dostali organizaci do krize a zbankrotovali důvěru všech ostatních.

Všechny tyto destruktivní jevy jsou způsobeny nikoliv demokratickým systémem řízení, ale p ř e d i m e n z o v á n í m, zbytněním a zneužitím demokratických principů řízení. Problém není tedy v otázce zda demokratický nebo jiný typ řízení, ale jaká norma je únosná pro demokraticky fungující systém ve všech dimenzích, aby byl demokratickým a byl ř í z e n í m.

Výhody správně fungujícího demokratického systému řízení jsou však nesporné:

P r á v o k r i t i z o v a t nedostatky a poukazovat na chyby nejen směrem „dolů“ dává předpoklad k tomu:

- a) aby vedení včas vůbec vědělo, že se dopouští samo chyb;
- b) aby si uvědomilo, že je i lepší řešení, než samo navrhuje;

c) aby dostalo informace o vlivu svých opatření dříve, než se projeví krizovou situací společenskou, výrobní nebo ekonomickou;

d) aby na základě toho mohlo učinit včasná opatření zamezující větším škodám sociálním a ekonomickým.

Povinnost vedení brát kritiku „zdola“ vážně vytváří další pozitivní jevy:

a) Pracovníci se cítí být spoluzodpovědní za splnění úkolu, k jehož koncepci nebo řešení přispěli, k němuž měli právo se svobodně vyjádřit.

b) Vedení si nemůže dovolit držet ve funkcích neschopné vedoucí, protože kritika je včas odhalí a škody vznikající z jejich „činnosti“ by vedení muselo připsat samo sobě.

c) Vedoucí pracovníci nemohou usnout na vavřínech. I oni musejí jít s duchem doby: sledovat vše nové v oblasti řízení, za kterou zodpovídají, studovat, být na úrovni svých úkolů a své funkce. Jsou si vědomi, že neschopnost se netoleruje a hloupostí nelze nic omluvit.

Vzájemná komunikace „shora dolů“ i „zdola nahoru“ vytváří vysokou míru vzájemné informovanosti. Úkoly se stávají „našimi úkoly“, organizace „naší organizací“, její zájmy „našimi zájmy“. Z toho pramení vysoká angažovanost pracovníků a projevy identifikace s prací a s podnikem.

— Jako třetí systém řízení bývá někdy uváděn systém liberální (laissez-faire, volného průběhu, nezasahující do řízení). Je sporné, natolik tento systém lze považovat za systém řízení.

Spočívá v podstatě v tom, že vedoucí dává podřízeným zcela „volnou ruku“. Jejich práci neřídí, neusměrňuje, nekontroluje. Nechává všem „volný průběh“ — nezasahuje. Může být znakem toho, že:

a) vedoucí je zcela neschopný vykonávat svoji funkci;

b) vedoucímu je zcela lhostejné, co jeho podřízení dělají, jak úsek, za nějž by měl odpovídat, funguje;

c) vedoucí spoléhá na to, že pracoviště je náležitě „zaběhnuto“ a pracovníci jsou natolik zodpovědní a svou prací zaujatí, že jeho činnost je v podstatě zbytečná.

Tento „systém“ může fungovat jen v případě, že je oprávněné očekávání vedoucího, uvedené v bodě c). Pak ovšem tento „vedoucí“ je nadbytečnou funkcí a důsledek toho je, že (patrně nejlépe) placený pracovník nepracuje. Vzniká nebezpečí, že po čase se tento stav věcí destruktivně promítne v pracovní morálce celého takto „řízeného“ útvaru.

Specifickou formu řízení představují tzv. synergické modely, mající blízko k liberální „autoregulaci pracovního chování“, stojící na identifikaci society s obsahem a cílem práce i s personálním uspořádáním dané society.

Jaký systém řízení tedy rozvíjet?

Není již pochyb o tom, jaký systém řízení předznamenává úspěch. Demokracie a demokratizace naší společnosti byly heslem naší „sametové revoluce“, jehož ideová síla nenašla zjevného odpůrce. Bylo by proto na škodu věci, kdyby energetický potenciál demokratického řízení byl nevyužit nezpůsobností „řídících subjektů“.

Sociologická analýza efektu jednotlivých systémů řízení přesvědčivě o preferencích demokratického systému vypovídá. Ten — zejména v oblasti tvorby cílů a hledání cest k jejich efektivnímu dosažení — je zárukou úspěchu. Z autokratického lze použít jediné struktury realizace — plnění toho, co bylo demokraticky (v cílech a způsobech) rozhodnuto. Z liberálního funguje pozitivně jen to, co je „odměnou“ za výkon, který překračuje kontrolovatelné minimum pracovního chování — tedy to, co má již charakter synergického modelu.

ZÁVĚR

Řízení zemědělského podniku, který musí prokázat svoji efektivnost a přizpůsobivost podmínkám tržního mechanismu, vyžaduje schopnost výběru vysoce kvalifikovaných odborníků „manažerského typu“ a jejich instalace na odpovídající místa i umění je motivovat k požadovanému pracovnímu chování.

Zkušenosti špičkových amerických podniků (Orlík 1988) prokazují potřebu pracovních šampiónů; lidí, kteří jsou bytostně angažováni ve svém oboru, kteří přinášejí nové nápady, kteří zneklidňují svoje okolí svou aktivitou, svými přístupy, svým enormním zájmem „o věc“. Umění řídit se stává i uměním takové lidi najít, získat nebo vychovat, udržet a vytvořit prostor pro uplatnění a využití jejich tvůrčího potenciálu.

Japonské systémy řízení (Marhoulová 1989) stojí na „konsenzuálním rozhodování“, tj. na získávání identifikace celého osazenstva podniku s veškerým podnikovým děním, počínaje výrobními cíli až k hledání optimálních cest k jejich dosahování na všech participujících úrovních.

Umění řídit podnik (i jakýkoliv jiný útvar) je stále více podmíněno *kvalifikací na využívání demokratického systému a motivačního typu řízení.*

Literatura

- BURIAN, A.: K sociologickým problémům řídicí práce v zemědělství I. — II. MZVŽ ČSR 1984.
BURIAN, A.: Podmínky a nástroje aktivizace lidského činitele v duchu realizace přestavby národního hospodářství. Sociol. Zeměd., 24, 1988, č. 2, s. 127—138.
MADSEN, K. B.: Moderní teorie motivace. Praha, Academia 1979.
MADSEN, K. B.: Teorie motivace. Praha, Academia 1972.
MARHOULOVÁ, D.: Japonské systémy řízení. Praha, Svoboda 1989.
MAZÁNEK, J.: Co je privatizace. Zeměd. Nov., 18. 8. 1990.
ORLÍK, J.: Řízení špičkových podniků [z amerických výzkumných podkladů]. Praha, TES-IHTS 1988.
SVOBODA, H.: Moderní statistika. Praha, Svoboda 1977.

Došlo dne 4. 9. 1990

BURIAN, A. (University of Agriculture, Brno): *Sociological problems of different types and management systems*. Sociol. Zeměd., 26, 1990 (2): 87—96.

Conditions of the market mechanism will require far more qualified and flexible management of agricultural enterprises, especially if these enterprises should be successful in the competition of world prices of agricultural products. This requires to activate all „human potential“, its identification with an enterprise, with targets which are expected to be much more dynamic as well as with the routes leading to their fulfillment. It follows from the analysis of the effect of different types and systems of management that present comfortable but breaking autocratic system must be replaced by the democratic system and instead of the power and organisational management type the motivation type must prevail. This was considered long time ago. Now, the way of materialisation is opening which must be taken immediately if the stabilizing sector of national economy, where agriculture is referred to, should not become a destabilizing sector.

market mechanism; privatization; management systems (autocratic, democratic, liberal); management types (power, organisational, motivating)

BURIAN, A. (Hochschule für Landwirtschaft, Brno): *Soziologische Probleme der einzelnen Leitungstypen und -systeme*. Sociol. Zeměd., 26, 1990 (2): 87—96.

Die Bedingungen des Marktmechanismus erfordern eine weit stärker qualifizierte und elastischere Leitung der landwirtschaftlichen Betriebe, insbesondere wenn diese Betriebe der Konkurrenz der Weltmarktpreise für landwirtschaftliche Produkte standhalten wollen. Dies erfordert die Aktivierung jeglichen „menschlichen Potentials“, dessen Identifizierung mit dem Betrieb, den Zielen, die weit dynamischer sein werden, sowie den Wegen zu deren Erreichung. Aus einer Analyse der Effektivität der einzelnen Leitungstypen und -systeme geht hervor, daß das bisherige bequeme aber bremsende autokratische System abgelöst werden muß durch ein demokratisches und daß anstelle des willensmäßig-administrativen ein motiviertes Leitungssystem treten muß. Das war bereits seit langem bekannt. Heute sind die Wege dazu geöffnet, welche schnellstens realisiert werden müssen, damit die Landwirtschaft als stabilisierender Sektor der Volkswirtschaft nicht zum destabilisierenden Faktor wird.

Marktmechanismus; Privatisierung; Leitungssysteme (autokrat., demokrat., liberal.); Leitungstyp (willensm., organisat., motivierend).

Adresa autora:

Doc. JUDr. PhDr. Antonín Burian, CSc., Vysoká škola zemědělská, Zemědělská 5, 613 00 Brno
