

Poukazuje na nutnost používání jednoznačných termínů, které hrají důležitou úlohu při vytváření teorie. Dokazuje, že různé sociologové přikládají různý význam některým základním pojmům, jako je například: společenská skupina, společenské svazky, kultura, třída, vrstva, adaptace, integrace aj. To pochopitelně velmi ztěžuje práci v této oblasti a často znemožňuje skutečné dorozumění. V případě jakýchkoliv výzkumů znamená tato nejednotnost naprostou nesrovnatelnost jednotlivých materiálů.

Autor zde pak uvádí některé praktické poučky, které má výzkumník respektovat: 1. termíny, jichž výzkumník používá, musí být jasné, jednoznačné a definovatelné pro něho samotného; 2. termíny, používané ve vědecké práci, musí být komunikativní — hlavně mezi vědci, kteří pracují na stejných problémech; 3. pokud výzkumník používá termínů, které nejsou v literatuře jednotné, musí je přesně definovat; 4. jestliže výzkumník používá termínů nevýstižných, musí vysvětlit jejich konkrétní obsah; někomu by se snad mohlo zdát, že jde o věci naprosto samozřejmé a každému známe, ale stačí se podívat na kterýkoliv materiál, získaný konkrétním sociologickým výzkumem, abychom pochopili, jak závažný je to problém.

Dále autor řeší otázky klasifikace jevů a projektování sociologických výzkumů. Správně upozorňuje na nebezpečí, že výzkumy, zaměřené výlučně na poznání odrazu jevu ve společenském vědomí, vedou spíše k deformaci obrazu skutečnosti než k jejímu vědeckému poznání. Zvláště zdůrazňuje požadavek všestrannosti vědeckého poznání společenských jevů.

Druhá a třetí kapitola je věnována analýze a popisu jednotlivých sociologických procedur a technik, jako je pozorování, rozhovor, dotazník (anketa), sociogram, experiment apod. Autor zvlášť pozorně rozebírá dotazník, hlavně různé druhy otázek, jejich správné formulování, sestavení dotazníku a způsoby jeho použití. Jednotlivá tvrzení jsou dokládána vhodnými příklady, čímž práce získává na přesvědčivosti a názornosti. Podobně analyzuje také další výzkumné metodiky a techniky a poukazuje na typické chyby, které se při jejich používání vyskytují. Zabývá se dále zkoumáním objektivního materiálu, jako jsou různé úřední dokumenty, zápisy, statistické a jiné materiály; poukazuje i na autobiografii a jiné osobní dokumenty jako na zdroj důležitých faktů pro poznání aktuálních jevů společenské skutečnosti.

Ve čtvrté kapitole se autor zabývá otázkami zpracování výzkumných materiálů, zvláště otázkou verifikace faktů, třídění, kvalitativní a kvantitativní analýzy, interpretace získaných údajů apod.

Práce je zaměřena především na řešení otázek praktického charakteru. Je psána zajímavým a lehkým srozumitelným způsobem. Stane se proto jistě dobrým a přístupným návodem k realizaci sociologických výzkumů jednak po stránce věcné a metodické, jednak po stránce zacházení s empirickými daty tak,

aby z nich mohly být vyvozeny vědecké poznatky.

Vzhledem k aktuálnosti problematiky je ovšem velmi závažující nepatrná výše nákladu, který byl rozebrán v několika dnech. S tímto problémem se setkáváme téměř u všech aktuálních a velmi žádaných publikací. Bylo by už na čase, aby byly s přehledem konečně uvedeny do souladu zájmy čtenářů a produkce knižního trhu.

Zdena Štátná

Teorie organizace

J. G. March — H. A. Simon: Organizations. Dnes, kdy připravujeme novou soustavu řízení národního hospodářství, nabývá nepochybně na významu sociologie, zvláště pak sociologie průmyslu, která se zabývá společenskými vztahy mezi lidmi ve výrobním procesu, v průmyslové organizaci. Jde zejména o vliv průmyslové výroby na zájmy, postoje a motivace pracujících a o zpětné působení těchto činitelů na výrobu. Základem moderní průmyslové práce je výrobní podnik, tedy organizace, která je nejen jednotkou hospodářskou, ale též jednotkou sociologickou. V popředí zájmu sociologie průmyslu stojí proto problematika organizace formální (ve smyslu souhrnu vztahů vymezených zákony, statuty a organizačními řády) a neformální (ve smyslu spontánně vzniklých skupin podnikových pracovníků). Avšak i problematika jiných než průmyslových organizací je předmětem zájmu sociologů.

Významným příspěvkem k teorii organizace je podnětná kniha J. G. Marche a H. A. Simona *Organizations*, jejíž polský překlad vyšel v roce 1964 pod názvem *Teoria organizací* ve Státním vědeckém vydavatelství ve Varšavě. Publikace má 374 stran.

Autoři chápou organizaci jako *sociologickou jednotku* založenou na dělbě funkcí, s vymezeným systémem cílů. Organizace je harmonickou syntézou lidských a věcných prvků. Členům organizace jsou přiděleny určité role, které plní v měnícím se prostředí. Prostředí samo tvoří hierarchicky vybudovanou společenskou strukturu. Protože členové organizace mají své hodnoty, postoje a cíle, které nemusí být vždy v souladu s cíli organizace, vzniká komplikovaný problém integrace cílů individuálních a cílů organizace v zájmu hladkého plnění funkcí organizace.

Kniha Marche a Simona podává přehled hlavních teoretických pojetí a názorů, snažících se o řešení tohoto problému, pokouší se o jejich systematické zařazení, kritiku a nalezení některých funkčních závislostí. Dílo je rozvrženo do 7 kapitol.

I. Úvodní část zdůrazňuje důležitost vědeckého zkoumání otázek organizace, v níž většina lidí ztráví přes jednu třetinu dne. Nicméně vědecká literatura v tomto oboru je poměrně chudá — málo se píše, protože se málo ví.

Organizaci tvoří především lidé a proto se musí brát v úvahu jejich chování. Hlavní směry, zkoumající chování lidí v organizaci, lze zásadně rozdělit do tří skupin:

1. směry chápající pracovníky (konkrétně dělníky) jako pasivní nástroj, vhodný pro plnění úkolů a příkazů, avšak neschopný iniciativně rozhodovat. Jde zejména o Taylorovu školu tzv. vědeckého řízení, která se zabývá převážně studiem jednoduchých opakovatelných činností ve výrobním procesu.
2. směry vycházející z předpokladu, že členové organizace do ní vnášejí určité postoje, hodnoty a cíle, které je třeba podchytnout a zapojit do plnění úkolů organizace. Protože však cíle lidí a organizace nemusí být vždy totožné, podtrhuje se význam autority a morálky, které ovlivňují jednání členů organizace.
3. směry kladoucí důraz na to, jak členové organizace docházejí k rozhodnutí a jak řeší problémy. Za východisko pro objasnění jejich chování se považuje proces poznávání a myšlení.

Podle názorů autorů musí brát adekvátní teorie chování lidí v organizaci v úvahu všechny stránky věci. Zdůrazňuje se tedy komplexní přístup. Z hlediska psychologického lze lidský organismus chápat jako složitý systém předávání informací, který je sice schopen vybírat z alternativ, rozhodovat a řešit problémy, ale současně je značně omezen ve výběru, neboť může vykonat naráz jen jednu nebo několik věcí a obsáhnout pouze nevelkou část informací, předávaných prostředím a zapsaných v jeho paměti.

II. *Druhá kapitola* podává přehled a kritiku „klasické“ teorie organizace. Jde o zmíněnou Taylorovu školu „vědeckého řízení“ a o teorii dělby práce, představovanou mj. Gulickem, Haldanem a Fayolem.

a) Taylorova nauka je charakterizována jako fyziologický směr, zkoumající způsoby, jak nejúčinněji využít člověka v průmyslové organizaci. Provádí se časové a pohybové studie a přesně se vymezuje potřebné činnosti. Člověk se stává přívěskem stroje. Zájem se soustřeďuje na opakovatelné činnosti nevyžadující komplikované myšlení. Chování představuje následnost přesně vymezených činností, při jejichž určení se vychází zejména z neurofyziologie. Taylorův směr obsahuje různé techniky řízení, avšak chybí mu solidnější teoretické základy; lidský organismus je ve skutečnosti mnohem komplikovanější, než předpokládá Taylorova škola.

b) Teorie dělby práce neboli administrativní teorie řízení poukazuje na výhody, plynoucí z přidělení jednotlivých činností specializovaným složkám. Zkoumá problémy optimálního rozdělení činností na pracovišti, opomíjí však zkoumat otázky koordinace a podmíněného charakteru činností, jakož i rozvíjet nové činnosti. Cíl organizace je považován za předem daný. Ve skutečnosti ovšem nejsou činnosti, které se mají vykonávat, a priori dány. Jedním z hlavních organizačních úkolů je právě vypracovat souhrn těchto činností a určení, kde, kdy a kým mají být provedeny.

III. *Třetí kapitola* zkoumá otázky motivace při rozhodování. Je známo, že týž podnět může vyvolat velké množství různých

činností. Neočekávané důsledky podnětů zmenšují schopnost organizace přizpůsobit se daným cílům. To vede k nutnosti řízení a kontroly, aby se zabránilo neočekávaným důsledkům. Studují se otázky „byrokracie“ velkých organizací, zejména zásluhou M. Webera. Z dalších pracovníků autoři publikace uvádějí Merton, Selznicka a Gouldnera a podrobněji rozebírají jimi vytvořené funkční modely zamýšlených a nezamýšlených organizačních jevů. Merton pokládá předpisy za reakci na postulát kontroly, Selznick zdůrazňuje delegaci moci a Gouldner zdůrazňuje aplikaci obecných neosobních norem, které regulují pracovní procesy.

Důležité jsou otázky vztahů mezi uspokojením pracovníka a účinností práce.

Motivace výroby je funkcí tří činitelů:

1. existence alternativy odchodu z organizace,
2. důsledků realizace této alternativy, a to těch důsledků, které si pracovník uvědomuje,
3. síly identifikace s organizací nebo jinými skupinami.

Každému z činitelů je věnována samostatná kapitola, rozebírající prvky na ně působící. Tak na souhrn uvažovaných alternativ má vliv např. subjektivní pocit větší či menší účasti na rozhodování, přisnost dozoru, složitost úkolů, systém pobídek, chování spolupracovníků, objektivní dostupnost jiných možností aj. Na uvědomené důsledky realizace uvažovaných alternativ působí mj. osobní vlastnosti člověka, tlak rodiny a jiných skupin. Na sílu identifikace se skupinou působí zejména prestiž skupiny, intenzita vzájemného působení, vědomí společných cílů a množství individuálních potřeb uspokojovaných v rámci skupiny.

IV. Po rozboru motivů, vedoucích lidi k výrobě, zabývá se *čtvrtá kapitola* otázkou setrvání v organizaci nebo odchodu z ní. Podle teorie organizační rovnováhy rovnováha znamená, že organizaci se podařilo zavést takový systém odměn — v širším smyslu, ne tedy jen peněžních —, který vede pracovníky k dalšímu setrvání v organizaci.

Mezi činitele, mající vliv na úmysl odejít z organizace, náleží mj. stupeň spokojenosti s prací, shodnosti druhu práce a vlastním názorem člověka o sobě, možnosti předvídat poměry v práci, shody pracovních požadavků s ostatními rolemi člověka, míra účasti při přidělování práce; dále velikost organizace a možnost přechodu na jinou práci v rámci téže organizace.

Důležití jsou též činitelé, ovlivňující snadnost odchodu z organizace, zvláště množství jiných konkrétních možností a v úvahu přicházejících organizací, osobní vlastnosti a rysy, zejména věk, pohlaví, kvalifikace a sklon člověka hledat jiné alternativy.

Vztah absence a fluktuace je charakterizován takto: absence se snižuje, je-li přísně trestána, ale současně se zvyšuje fluktuace. Je-li možnost odchodu omezena, bude fluktuace malá, ale zato absence poměrně velká.

V. *Pátá kapitola* je věnována konfliktům v organizaci. Konflikt je pojem víceznačný

a proto je vymezen jako situace, v níž došlo k narušení mechanismu rozhodování a jedinec nebo skupina pociťuje potíže při výběru nejvhodnější alternativy jednání.

Hlavní kategorie konfliktových situací jsou tyto:

1. osobní konflikty prožívané jednotlivci tehdy, když žádná alternativa není výrazně lepší, nebo když nejlepší existující alternativa není dostatečně dobrá. Takové konflikty vznikají pro nemožnost přijmout alternativu, nemožnost srovnávat, nebo pro nejistotu o důsledcích výběru.

Způsob reakce na konflikt závisí na důvodu jeho vzniku. Nemůže-li člověk přijmout určité řešení, hledá jinou alternativu, a to s energií, která závisí na dostupnosti jiných alternativ a na časové tísní. Nemáme-li jistotu o důsledcích výběru, pokoušíme se především vyjasnit si důsledky existujících alternativ a teprve pak hledáme jiné alternativy. Při nemožnosti srovnání výběr odvisí od úvahy a do značné míry též od následnosti, v níž se alternativy objevují.

2. organizační konflikty lze rozčlenit na konflikty spočívající v tom, že někdo z členů organizace nezná přijatelné alternativní řešení, a na konflikty mezi skupinami, které dávají přednost různým alternativám.

Podmínkou vzniku těchto konfliktů je potřeba společného rozhodování a navíc různost cílů nebo různost v hodnocení skutečnosti. Potřeba společného rozhodování vyplývá z omezenosti prostředků a z nutnosti vzájemně synchronizovat své jednání. Je-li tlak na společné rozhodování jednostranný, možno předpokládat, že narazí na odpor a dojde ke konfliktu. Organizace reaguje na konflikt buď tím, že nalezne řešení, které vyhovuje všem stranám, nebo odstraněním konfliktu tím, že se odvolá na společné cíle. Někdy je neshoda považována za danou a hledá se východisko přes různé kompromisy nebo tzv. politikařením. Známa je též strategie malých jednotek, které se vyhýbají dvoustrannosti tím, že získají potenciální spojení.

3. konflikty mezi organizacemi. Literatura se zabývá především otázkou „kdo a co získá“. Dějí se též pokusy o aplikaci teorie her von Neumanna a Morgensterna, ale teoretické názory nejsou dosud dostatečně podloženy empirickými bádáním. Autoři se staví značně skepticky k možnosti větších úspěchů v dohledné době a upozorňují na význam psychologických a sociologických podkladů, které zatím pro matematické zpracování nelze dodat.

Pro rozhodování člověka nejsou důležité jen motivy a cíle, které si staví, ale též poznávací procesy. Všichni lidé nemají k dispozici stejné množství informací. Čím větší počet nezávislých zdrojů informací a čím menší počet lidí, kteří mají přístup k informacím, tím větší rozrůznění cílů.

VI. Otázkami *poznávacích mezi racionálními* se zabývá kapitola šestá. Klasický model racionálního chování podle statistické teorie rozhodování předpokládá, že je dán ur-

čitý soubor možností, jak lze jednat, že s každou možností je spojen určitý soubor následků a že ten, kdo rozhoduje, vybírá možnosti s nejvýhodnějšími důsledky. Tato teorie říká, jak lidé mají rozhodovat, ale opomíjí fakt, že prostředí determinuje, které důsledky rozhodnutí lze předvídat, které alternativy budou vzaty v úvahu a které nikoliv.

Výběr se vždy děje v rámci určitého zjednodušeného modelu skutečnosti. Ve většině případů nejde o nalezení alternativy optimální, ale pouze dostačující.

Podnět někdy vyvolává komplikovaný a organizovaný soubor reakcí, který nazýváme programem. Ten do značné míry rozhoduje o činnosti organizace. Je-li program podmíněn též skutečností nezávislými na podnětu, nazýváme jej strategií.

Program lze poznat např. pozorováním členů organizace, rozhovory a zkoumáním dokumentů, obsahujících popisy typových postupů. Znalost programu umožňuje předvídat chování členů organizace, takže rozsah předvídaní do značné míry závisí na rozsahu programování. Rozsah programování je ovlivněn rozsahem opakovatelnosti jednotlivých činností. Obsah programu směřuje zásadně buď k vymezení činnosti nebo k specifikaci produkce. Čím větší je podíl druhého činitele, tím větší je svoboda jednání.

Člověk se může věnovat najednou jen omezenému rozsahu otázek a proto si rozkládá problém na dílčí otázky. Tak vznikají pomocné cíle, jejichž řešení se přiděluje příslušným jednotkám. Tento způsob přidělování, související se specializací, se nazývá předmětnou dělbu práce.

Omezené možnosti člověka mohou stačit na řešení stále komplikovanějších problémů jedině tehdy, když se omezí množství alternativ, které se berou v úvahu při utváření repertoáru programu. Lidé se tedy chovají racionálně jedině v poměru k určitému souhrnu charakteristických rysů situace. Ocenění situace tvoří zjednodušený, a tím i částečně deformovaný model objektivní situace.

Při rozboru obtíží, které vznikají, když plnění programu závisí na okolnostech, které nelze předem dobře předvídat, jsou uváděny dva způsoby koordinace:

1. koordinace za pomoci plánování, které stanoví, jaký úkol, kým a kdy má být proveden. Podle stanoviska autorů lze na tento způsob koordinace spoléhat tím více, čím je situace stabilnější.
2. koordinace za pomoci zpětné vazby, která předpokládá předávání nových informací. Přichází v úvahu zejména tehdy, když situace je značně měnlivá a lze ji obtížně předvídat.

VII. Po probrání některých otázek předávání informací přechází *sedmá kapitola* k problému *plánování a změn* v organizaci. Převážná část je věnována iniciativě a příčinám zavádění inovací. Jeden oddíl je věnován některým názorům na plánování; nejvíce se zde projevuje odchýlná sociální a ekonomická situace a třídní podmíněnost. Pro odborníka, zabývajícího se otázkami centra-