

zaměňována. Považuje řízení za společenský systém, tzn. za systém kulturních vzájemných vztahů, přičemž systém je někdy omezen na formální organizaci, jindy zahrnuje nejen formální organizaci, ale jakýkoli druh lidských vztahů. Tato škola je ve své podstatě silně sociologická.

Škola teorie rozhodování se soustřeďuje na racionální přístup k rozhodování — na volbu směru činnosti nebo ideje z různých možných alternativ. Její příslušníci zkoumají tento problém z různých hledisek a v různém rozsahu, přičemž škola má tendenci neomezovat se pouze na zkoumání vlastního procesu hodnocení alternativ, ale zabývat se celou oblastí lidské činnosti v podniku.

Matematická škola hledí na řízení jako na systém matematických modelů a procesů (např. operační výzkum nebo operační analýza). Zastává názor, že jsou-li řízení, organizace, plánování nebo rozhodování logické procesy, mohou být vyjádřeny v termínech matematických symbolů a vztahů.

Po rozboru současného stavu americké teorie řízení obrací Koontz pozornost na nezbytná nápravná opatření. Podle jeho názoru je za prvé nutno definovat řízení jako oblast specifického poznání. Studium řízení nemělo by zahrnovat všechny kulturní, biologické a fyzické jevy. Matematika, operační výzkum, účetnictví, ekonomická teorie, sociometrie, psychologie a další musí být uznány za důležité nástroje řízení, nikoli však — samy o sobě — za část obsahu oblasti. Za druhé, studium řízení je nutno integrovat s druhými vědními obory. Řízení by bylo považováno za specifickou disciplínu a druhé disciplíny (např. ekonomie, matematika, psychologie, sociologie, sociální psychologie, statistika, ale též historie, lékařská věda, mechanika aj.) by tvořily její základ — jakož i základ řídící praxe. Dále je nutno vyjasnit řeč řízení, tzn. jeho terminologii a pojmový aparát. A konečně je nutno ukázat ochotu prociťt a přezkoušet základní principy řízení.

Pokud jde o vztah mezi teorií a praxí, Koontz zdůrazňuje nutnost jejich spojení. Dobrá teorie je základem praxe a zdokonaluje ji. Na druhé straně musí být praxe konečnou zkouškou přesnosti teorie řízení a tato teorie musí být vyvinuta ze skutečného života řízení. K úkolům teorie řízení patří: 1. pomáhat zdokonalit praxi řízení; 2. zahrnout do soustavy svých poznatků výsledky a příspěvky těch specializovaných výzkumníků a badatelů, kteří nezkoumají řídící činnost v její celistvosti; 3. poukázat na ty oblasti řízení, které vyžadují zvláštní výzkum a pochopení; 4. pomáhat při školení řídících pracovníků.

Koontz dále připomíná, že je nutno rozlišovat mezi popisnou teorií (anglicky: descriptive theory), která zahrnuje popis vztahů k situaci, a mezi normativní teorií, která zahrnuje cíl a pokouší se vyjádřit kauzální vztah, kterým může být cíl dosažen. Normativní teorie však nesmí být ztotožňována s uměním řídit (anglicky: the art of engineering).

Větší pozornost musí být rovněž věnována výzkumu, především aplikovanému, což však nesmí znamenat vyloučení základního výzkumu. Při výzkumu nutno mít na paměti, že každý vědecký výzkum počíná a končí teorií: vědec musí vyvinout pojmové schéma jako výsledek analýzy procesů probíhajících ve zkoumané oblasti, stanovit hypotézy a pak zkoumat jejich platnost ve světle skutečnosti; následkem toho původní teorie (nazývaná někdy anglicky „conceptual scheme for investigation“) prodělá změny a nově vyvinutá teorie (nazývaná někdy anglicky „theory of explanation“) se zpravidla od původní teorie liší.

Tolik o Koontzových názorech, které jsou obsaženy v jeho dvou zmíněných příspěvcích. Připojme ještě, že Koontz sám patří v podstatě ke škole řídícího procesu, jak dokazují jeho dřívější knihy (např. Harold Koontz — Cyril O'Donnell, *Principles of Management. An Analysis of Managerial Functions*, New York—Toronto—London, 1959, Second Edition). Ostatně ve svém závěrečném referátu na sympoziu znovu připomíná, že studium lidského chování nebo motivací nebo studium matematických aplikací na řešení obchodních problémů nepředstavuje celou oblast řízení.

Recenzovaná kniha je důkazem, že ve Spojených státech v současnosti sice neexistuje jednotná teorie řízení, že se však ucelené, systematické teorii řízení věnuje značná pozornost a usiluje se o její vybudování. Tato tendence není omezena jen na oblast teorie řízení, ale projevuje se i v současné americké sociologii, politické vědě a psychologii. Ve všech těchto vědách je zmíněná tendence spojena s odmítáním ryze spekulativních systémů a naopak se zdůrazňováním empirického základu takových teorií.

Recenzovaná kniha potvrzuje dále, že (podobně jako v jiných vědních oborech) existuje i v této oblasti snaha po vybudování samostatné, od ostatních vědeckých disciplín odlišené disciplíny s přesně vymezeným specifickým předmětem bádání. Z hlediska takové disciplíny by byly druhé vědecké disciplíny pouze disciplínami pomocnými. Na druhé straně se však ukazuje tendence považovat teorii řízení za jednu z tzv. věd o lidském chování (anglicky: behavioral sciences) a požadovat při studiu řízení spolupráci více vědních oborů.

Recenzovaná kniha zaujme především ty pracovníky, kteří se zabývají teorií řízení, výchovou řídících kádrů a úlohou vysokých škol při této výchově.

Josef L. Porket

Příspěvek k sociologii manažerů

O spojitosti mezi řízením ekonomiky a sociologií ekonomiky není již třeba uvádět mnoho argumentů. Tato závislost vyplývá logicky z požadavku, který je vlastně předpokladem vědeckého řízení jakékoli reality — totiž z požadavku komplexnosti pohledu

na řízenou realitu. Od sociologie se v ekonomické sféře očekává zprostředkování poznatků o struktuře a pohybu sociálního subjektu, o významných sociálních skupinách, na jejichž činnosti je závislý pohyb ekonomiky vůbec — a jeho tempo zvláště. Vědomi si této organické závislosti sociologie a řízení, rozšiřují prof. Miller a Form druhé vydání své dnes již proslulé učebnice sociologie průmyslu právě o kapitoly řízení ekonomiky.

Stále více se však objevují monografie, které si všímají managementu a sledují vazby mezi teorií řízení a kybernetikou, teorií řízení a psychologií, teorií řízení a sociologií. Sotva ovšem lze vypareparovat vždy jeden zorný úhel v oblasti, kde právě jde o komplexnost. A tento základní charakter má i práce, již chceme věnovat několik pohledů nyní — práce Rogera Falka, *The Business of Management*. Byla napsána v roce 1961 a vydávána v každém dalším roce znovu (poslední vydání Penguin Books, London 1965).

Práce je tedy věnována řízení vůbec, ale autor sám je zárukou, že jeho pohled nebude jednostranný a specialistní, nýbrž že zahrne i hlediska sociologická a psychologická. To proto, že je sám velmi úspěšným — manažerem. Tím věcnější a také průkaznější jsou jeho poznámky v tomto směru: nejde o výzvy odborníka, dávajícího dobré rady praxi, která se chápavě usmívá jeho vášnivému zaujetí: z pera jiných specialistů čte přece nejméně stejně vášnivé argumenty o významu poznatků zase jejich věd pro management. Falkova práce tento přístup znemožňuje eo ipso. Přirozeně, že vedle této pozitivní stránky má jeho práce — právě pro tento přístup — i svá minus. Křivdili bychom autorovi, kdybychom ho obvinili z prosté empirie. Snaží se o hodnocení zkušeností, má bystrý úsudek a schopnost zobecnění. Avšak jeho přístup k teorii je manažersky sebevědomý i manažersky prostý. Již tím „oceněním“, jak je sám uvádí na str. 12, že nějaké principy a nějaká filosofie jsou prý jistě lepší než žádné — aby tak veřejně manifestoval svou bezstarostnost v tom směru, jaké tedy principy či filosofie jsou vůbec správné. A tak výchozí filosofické, politické, ale i ekonomické „principy“ nemusí být zachycovány v recenzích let 1966—1967, když již před sto lety Marx v *Kapitálu* nepovažoval za nutné se příliš zdržovat tezemi o „líných“ dělnících, kteří by měli skoncovat se „zlobným pohledem“ na zisk, který reprezentuje spravedlivou odměnu za „riziko“ podnikatele, atd. atd. Avšak podstata práce je jinde, a tam tedy zaměříme svou pozornost.

Roger Falk uvádí řadu faktů dokazujících, že v Anglii se problémům vědeckého řízení po léta nevěnovala pozornost. Proto v letech 1949 až 1953 bylo vysláno 67 týmů specialistů do USA, aby tam systematicky studovaly teorii i praxi řízení.

Zejména dlouho byl v ekonomickém řízení podceňován marketing. Falk jej řadí jako třetí základní prostředek, jímž může řízení

ekonomiky dosahovat svých cílů: Za první považuje produkci, za druhý finance. Řízení těchto dvou oblastí dlouho vnukalo názor — a zde již začíná zajímavý přínos autora k sociologii manažerů —, že jedinou a oprávněnou kvalifikací pro manažera je technická kvalifikace. Roger Falk však na základě svých dlouholetých zkušeností upozorňuje, že takováto kvalifikace představuje obyčejně právě nekomplexní, zúženou přípravu, užze speciální pohled. To však je právě v protikladu s požadavky moderního řízení. Zajímavý je rovněž postřeh autora, zaměřený kriticky vůči polyhistorickým koncepcím přípravy manažerů. Jde o soustavné výzvy ke studiu řady vědeckých prací, málo reálně vzhledem k charakteru práce manažera. Autor však navíc ukazuje i na to, že se od manažera právem očekává svěžest myšlení, nová inspirace, vlastní ideje. Vytváření typu manažera, který se neustále a v každé situaci hledí opřít jen o autory a citace, vede často k nejistotě v rozhodování, k hlásání idejí z druhé ruky, k bezradnosti při změně podmínek. Zde se autor plně přiklání k těm teoretikům, pro něž řízení je i vědou, i uměním. Promyšlení této teze má zcela praktické důsledky: Je-li řízení vědou, nutno přijmout názor o tom, že manažerskou činnost lze rozložit na řadu komponentů, racionálně je studovat a vyučovat. Tedy — že manažery lze vychovávat, že nejde o výjimečné, přírodou již k této funkci predestinované bytosti. Je-li však řízení zároveň uměním, nelze zůstat jen u této koncepce přípravy: Už při výběru nutno hledat předpoklady pro manažerskou funkci, uznat tedy určitý význam nadání. Zejména však i přípravu této profese věst tak, aby se vytvářela i schopnost být manažerem, jednat jako manažer, formovat se v manažerskou osobnost. Falk uvádí realizaci takové linie v praxi: Harvard School of Business Administration. Pracovníci Harvardské university připravují každoročně asi 700 studentů tak, že je vedou k řešení nesčíslných praktických příkladů (cases), v nichž posluchači musí vystupovat aktivně a řešit i dořešit je. Vychází se z názoru, že nikdo nemůže naučit řízení lépe než posluchač sám, a život. Řešení případu pozoruje celá skupina, hodnotí, uvažuje, diskutuje, učí se manažersky myslit. Učitel — který zná skutečné vyřešení příkladu v praxi — může teoreticky i prakticky zdůvodnit, které prvky vedly k úspěchu či naopak ke ztroskotání.

Z hlediska aplikace sociologie jsou významné zejména ty poznámky autora, jimiž podtrhuje na základě svých zkušeností subjektivní stránku řízení. Stanoví-li vrcholové řízení základní linii, nelze ji přenášet do praxe v této podobě: pro lidi může často znít jako mlhavé fráze, které nemobilizují.

Manažeré myslí, že uchopí-li do ruky technické, finanční a komerční faktory, uchopí to hlavní. Nikoli — to tkví v motivaci lidí. Aby se přiblížil k pochopení této motivace, musí manažer znát celých 24 hodin svých pracovníků. Ale nejen to: řízení se stává tak komplexním a komplikovaným, že se musí