

Oblast řízení a duševní práce byla dosud méně přístupná pro terénní sociologické průzkumy. Katedra sociologie a psychologie fakulty řízení Vysoké školy ekonomické v Praze a její laboratoř pro vypracovávání teoretické koncepce manažementu získala možnost realizovat průzkum sociální pozice a role československých manažerů v oborovém podniku Škoda. Cílem průzkumu bylo získat přesnější obraz vzájemných vztahů v řídicím štábu podniku, vytvořit reálnou představu o profesionální úrovni, společenském postavení a skutečné roli vedoucích hospodářských pracovníků podniku a velkých skupin specialistů, kteří pracují v jeho štábních útvech. Průzkum byl proveden v létě 1967 a jeho výsledky byly oponovány v březnu 1969.

### 1. Struktura československého manažementu

Vedoucí hospodářští pracovníci mají v podniku dvojí postavení. Řízení je práce a profese, ale současně je i vládou, mocí vyplývající z výkonu vlastnických funkcí přenesených na manažery. Řízení je nejen ukládáním pracovních úkolů, ale i rozhodováním o výrobních prostředcích. I když v naší společnosti některá rozhodnutí zůstávají centrálním politickým orgánům (nebo radám pracujících), mnohá jejich rozhodnutí jsou konečná. Nositel vlastnických funkcí (stát nebo rada pracujících) zpravidla potvrzuje rozhodnutí manažerů, pokud jsou v jeho intencích. Nositel vlastnických funkcí také manažery jmenuje a odvolává, a tím potvrzuje svou svrchovanost, převahu vlastnictví nad řízením.

Špičkoví manažeři tvoří jen velmi malou část řídicí hierarchie. To jsou oboroví ředitelé, jejich odborní ředitelé, ředitelé podniků, závodů a vedoucí provozů. K řízení podniku je však zapotřebí stále početnějších štábů techniků, ekonomů a personalistů a jiných specialistů. Tak pokračuje

čuje dělba práce i uvnitř manažementu. Vznikají tak nové sociální skupiny, zaujímající střední pozice v organizaci podniků a plnící nenahraditelné funkce v kooperační struktuře. Špičkoví manažeři na ně přenášejí určité části své pravomoci a odpovědnosti. Delegují tak řadu svých profesionálních rolí na své podřízené, jako jsou vedoucí odborů a oddělení. Tito lidé tvoří přechod mezi manažementem a štáby specialistů.

Podle údajů z roku 1966 tvoří podnikové centrum, tj. vrcholný manažement, 2,8 % technickohospodářských pracovníků. Specialisté-technici, tvořící technický úsek, jsou daleko nejpočetnější skupinou, představující 59,4 % všech technickohospodářských pracovníků. Velká část jich však vykonává liniové funkce: řízení výroby 3,4 %, vedení provozu (tj. střední manažement) 17,1 %. Přesto však ve štábních útvech (jako specialisté) pracuje téměř dvojnásobek, tj. 38,9 % pracovníků, zatímco ekonomičtí specialisté tvoří jen 31,0 % technickohospodářských pracovníků a pracují ve štábech, stejně jako ostatní specialisté (personalisté, právníci aj.).

V mocenské struktuře podniku mají velký význam manažeři, kteří jsou řídicími hospodářskými pracovníky z profese. Profesionizace řídicí práce však není v rozporu se socialistickou demokracií. Demokracie je systémem vertikálně diferencovaným, to znamená, že kolektivy zmocňují vyšší orgány, aby jednaly jejich jménem, ale vyhrazují si právo toto jednání kontrolovat. Role socialistického manažera tkví v úsilí o sblížování a soulad zájmů pracovníků se zájmy podniku a širšího společenského celku. Obsahem jeho role je úsilí o maximální efekt jím řízené organizace, současně však také úsilí o optimální individuální rozvoj lidí v pracovním procesu. V socialistickém podniku je proto obsahem řízení i rozvoj samosprávy.

Československý manažement byl dosud budován jednostranně. Tato jednostran-

nost se projevila v zaměření manažementu především na technické řízení práce, zatímco byly podceněny funkce ekonomické a personální. Tomu odpovídá také profesionální a kvalifikační struktura našich manažerů, v níž převažují funkce a vzdělání technické.

## 2. Pozice a role československých manažerů

Sociologický výzkum pozice a role vedoucích pracovníků je v současné době hlavním výzkumným úkolem katedry sociologie a psychologie VŠE v Praze. Je svým rozsahem užší, než je výzkum sociální diferenciaci a mobility, snaží se však postihnout nejen sociální status vedoucích pracovníků, ale i jejich roli. K tomuto účelu byla vypracována zvláštní metoda, která konfrontuje výpovědi respondentů o sobě samých s tím, co o nich říkají jejich nadřízení, spolupracovníci a podřízení. Výzkum proto přináší údaje nejen o určité sociální skupině, ale i o sociálním klimatu, tj. hodnotách, normách a stylu řízení ve zkoumaných podnicích. Zachycuje tak řadu složitých sociálních vztahů, postojů a názorů, které mají zvláštní význam pro zdokonalování celospolečenského i podnikového řízení. Podrobně zpracování celého výzkumného úkolu bude publikováno knižně ještě v roce 1969 v edici Horizont.

Vzhledem k použité metodice, v níž důležitou úlohu hrají vztahy různých skupin vedoucích pracovníků v podniku, nebylo možno provést v této fázi výzkumu reprezentativní výběr, ale bylo nutno provést průzkum v jedné výrobně hospodářské jednotce. Z řady důvodů — mimo jiné i proto, že vedení podniku projevilo velké pochopení pro potřeby průzkumu a že v tomto podniku již seriózně pracuje oddělení průmyslové psychologie a sociologie, s jehož spoluprací bylo možno počítat — byl průzkum proveden ve velkém strojírenském podniku ŠKODA Plzeň. Vzhledem k tomu, že průzkum byl proveden ve všech závodech tohoto oborového podniku, je zachycený vzorek značně diferencovaný, což je pro validitu údajů potřebné. Vzorek zachytil po logické kontrole a vyřazení neúplných dotazníků v 1. etapě 306 a ve 2. etapě 307 vedoucích pracovníků těchto typů:

- generální ředitel
- ředitelé podniků
- ředitelé závodů
- vedoucí provozů a výrobních oddělení
- odborní ředitelé podniků a oborového podniku
- vedoucí úseků závodů (odborní zástupci ředitelů závodů) a vedoucí ostatních vybraných útvarů závodů.

Rozmístění závodů do několika krajů republiky, situování podniků v místech různého typu a výroba různého druhu je rovněž z hlediska rozvrstvení vzorku značně výhodná.

### Výsledky průzkumu:

a) *Zkoumání stupně tvořivosti práce* je v našem průzkumu zaměřeno především na zjištění účasti na výchově a vedení lidí, podněcování technického rozvoje, ovlivňování investiční politiky a řešení problematiky obchodních vztahů. I v této oblasti máme k dispozici několik různě formulovaných otázek.

První část z nich vypovídá o *stupni tvořivosti práce ředitele*. Za nejdůležitější považujeme vedení, výchovu a výběr lidí, protože tato činnost je v ředitelově roli dominující.

Údaje vyplývající z výpovědi vedoucích pracovníků přímo podřízených ředitelům nejsou pro posuzování pozice a role ředitele příliš příznivé, protože celá jedna pětina z nich se podílí na řízení personální politiky v malé míře.

Další dvě otázky jsou zaměřeny na srovnání možností, které má ředitel v ostatních oblastech tvůrčí práce, a toho, jak těchto možností využívá. Hodnocení možností ředitele ovlivňovat základní směry podnikové politiky je realistické a nevykazuje velké rozdíly v jednotlivých oblastech této činnosti. Vysoký počet odpovědí ve stupni „částečně“ upozorňuje na to, že ředitelé dosud nemají dostatečnou pravomoc v řízení podniků. Při plné ekonomické samostatnosti podniků by totiž možnosti ředitele (nebo sboru ředitelů, správní rady apod.) musely být větší. Přitom se ukazuje, že možnosti, které nejsou optimální, ředitelé podle názoru podřízených vedoucích plně nevyužívají a bylo by možno i v rámci dosavadních možností dosáhnout většího vlivu a tím i většího stupně tvořivosti práce ředitelů.

Druhým typem údajů je hodnocení

vlastních možností a jejich využití *celým vzorkem respondentů*. Jde tedy také o stupeň sebekritičnosti vedoucích pracovníků. Z údajů vyplývá, že nejvíce je koncentrována investiční a obchodní politika, zatímco možnost věnovat se vedení a výchově lidí a podněcovat technický rozvoj je šíře distribuována mezi celý štáb vedoucích pracovníků. Zajímavá jsou dosti vysoká procenta odpovědi „vůbec ne, ač mi to přísluší“ v technickém rozvoji, investiční politice a obchodních vztazích. Hodnocení vlastního vlivu ukazuje přibližně stejnou situaci jako hodnocení možností. Výrazně vystupuje větší pozornost věnovaná výchově a vedení lidí, což je v souladu s moderním pojetím role vedoucího.

b) *Stupeň kvalifikovanosti práce* je možno vyvodit z toho, jakou přípravu pro vykonávanou funkci považují vedoucí pracovníci za nejvýhodnější. Názor je zřejmě ovlivněn i tím, jaké vzdělání respondent absolvoval, ale jistá míra objektivit je z výsledků zřejmá.

Uváděný typ a stupeň vzdělání pro funkce, které respondenti zastávají, tj. pro vedoucí hospodářské funkce, dokazují, že jde o místa vyžadující převážně vysokoškolskou kvalifikaci. Současně nejvyšší prestiž má vzdělání technické doplněné vzděláním ekonomickým, tj. typ, který teprve začíná být praktikován v postgraduálních kursech VŠE.

c) Pokud jde o hodnocení toho, jak se u ředitelů projevují určité *znalosti*, odpovídají jejich podřízení vedoucí hospodářští pracovníci tak, že nejvýše jsou hodnoceny technické znalosti, což odpovídá technickému založení většiny ředitelů. Hodnocení je strážlivé, ale není negativní. Upozorňuje však na značné mezery ve znalostech z teorie řízení a jazyků, a nejlepší není ani znalost věd o člověku. Proto také na otázku, jaké znalosti by si ředitelé měli doplnit, uvádějí jejich podřízení na prvním místě znalosti z teorie řízení a organizace, pak znalosti ekonomické, technické a vědecké znalosti o člověku.

#### d) *Podíl na řízení*

Podíl na řízení vyplývající z profesionálního postavení by měl být přímo úměrný funkci. Protože však v řízení působí i neformální vztahy, není tomu tak.

Je třeba vyhodnotit také podíl na řízení, vyplývající z funkcí v KSC, státních orgánech a společenských organizacích. Jenom 21,90 % respondentů nezastává stranickou funkci a 21,57 % respondentů není členy strany. Z toho vyplývá jednak velká vzájemná podmíněnost vedoucí funkce a členství v KSC (vzájemná proto, že lidé schopní vést jsou přijímáni do KSC, pokud jsou k tomu ochotni), jednak velká angažovanost vedoucích hospodářských pracovníků ve stranické práci. Funkce mimo podnik zvyšuje jejich účast na celospolečenském řízení.

*Funkce v zájmové organizaci:*

|                   | 1. funkce | 2. funkce |
|-------------------|-----------|-----------|
| v závodě, podniku | 20,59     | 2,94      |
| v bydlišti        | 25,16     | 7,19      |
| v okrese          | 7,84      | 1,96      |
| v kraji           | 3,92      | 1,96      |
| celostátní        | 1,63      | 1,96      |
| jiné              | 6,21      | 3,59      |

V těchto údajích je zahrnuta angažovanost v odborech, národních výborech a zájmových spolcích. I tato účast je značně velká a zvyšuje přesah moci nebo vlivu vedoucích pracovníků mimo závod či podnik.

#### e) *Životní úroveň*

Příjem a vlastnictví předmětů jsou kritériem životní úrovně. Pokud jde o *příjem* (tj. plat) vedoucích pracovníků, objevují se v naší společnosti rovnostářské postoje a současně i nepravdivé informace o příjmech ředitelů. Při posuzování příjmu daného vzorku musíme brát v úvahu, že jde o velký podnik těžkého strojírenství a že úroveň mezd ve strojírenství je vyšší než celostátní průměr.

Příjem vedoucích hospodářských pracovníků začíná na úrovni průměrných mezd ve strojírenství (tj. pod úrovní průměrných mezd v hutích a hornictví) a dosahuje trojnásobku tohoto průměrného příjmu jen u 1,96 % vedoucích. Je tedy nepřiměřeně vysoký, zvláště ve srovnání s okolnostmi, že je na tyto funkce vyžadována vysoká kvalifikace a že nejde o normální pracovní dobu. Proto je také zcela pochopitelné, že velká část respondentů nepokládá svůj příjem za přiměřený. Průměrná pracovní doba na pracovišti je 10,1 ho-

diny a doma 1,2 hodiny, tj. v průměru 11,3 hodiny denně. Nejvíce doma pracují odborní ředitelé podniků a oborového podniku — 2 hodiny v průměru.

| <i>Spokojenost s platem</i> | %     |
|-----------------------------|-------|
| Ano                         | 22,88 |
| Spíše ano                   | 33,66 |
| Spíše ne                    | 31,04 |
| Rozhodně ne                 | 11,44 |

I tak se zdá, že ideologie rovnostářství ovlivnila postoj těch vedoucích, kteří jsou se svým platem spokojeni, pokud tu ovšem také nehraje roli vědomí nedostatečné kvalifikace.

Druhým faktorem životní úrovně je *vlastnictví předmětů*. Podle údajů získaných průzkumem má rodinný domek 27,78 % respondentů, stejný počet má zahradu (která zřejmě patří k domu), auto má 51,31 %, chatu 20,26 % a televizi 92,16 %. Pouze vlastnictví automobilu výrazně převyšuje československý průměr (mimo důchodce). Přitom je třeba brát v úvahu, že 66,34 % manželek respondentů je zaměstnáno (jen 29,74 % zaměstnáno není a 1,96 % respondentů nemá manželku). Ze zaměstnaných manželek je 8,5 % nekvalifikovaných dělnic, 25,16 % kvalifikovaných dělnic, 43,79 % jich má středoškolské vzdělání a 6,21 % vzdělání vysokoškolské. Tento údaj ukazuje, že vzdělání ovlivňuje volbu partnera (u žen převládá středoškolské vzdělání, stejně jako u mužů), ale současně je dokladem toho, že rodiny vedoucích hospodářských pracovníků žijí — pokud jde o zaměstnanost žen — jen v poněkud lepších podmínkách než průměrná československá rodina (lepších v tom smyslu, že ženy se středoškolským vzděláním zpravidla nepracují na směny jako dělnice, ale měly alespoň na počátku zaměstnání menší příjem než dělnice).

Zajímavé je i hodnocení *bytových podmínek* respondentů. Za vhodné je pokládá 39,87 %, za spíše vhodné 32,02 %, za spíše nevhodné 19,01 % a za rozhodně nevhodné 8,30 %. Jestliže téměř 1/3 vedoucích hospodářských pracovníků nebydlí dobře (při dosti skromném československém standardu), nesvědčí to o dobrých sociálních podmínkách velké části této kategorie pracovníků. Při poměrně vysokém podílu

práce doma má jen 12,9 % respondentů doma pracovní. Jen 55,23 % z nich považuje svůj byt za vhodný k tomu, aby do něj pozvalo na návštěvu zahraničního partnera. V bytových podmínkách není významný rozdíl ani podle funkcí, ani podle věku.

Životní úroveň ovlivňuje i *počet dětí* v rodině. Mezi těmito dvěma faktory je přímá a vzájemná závislost. Vyšší životní úroveň podporuje zvýšení počtu dětí v rodině, ale současně vyšší počet dětí snižuje životní úroveň rodiny. Z našeho vzorku vedoucích pracovníků má jedno dítě 28,1 %, dvě děti 50,65 %, tři děti 14,05 % a čtyři a více dětí 1,63 %. Zhruba to odpovídá československému průměru.

#### f) *Životní styl*

K životnímu stylu patří bydlení, způsob využívání volného času (včetně kulturních zájmů) a způsob trávení dovolené. O životním stylu rozhoduje tedy vedle hmotných podmínek a kulturní vyspělosti člověka i množství volného času, kterým disponuje. Volný čas je však u vedoucích hospodářských pracovníků značně omezen. Údaje o pracovní době byly již uvedeny.

Pokud jde o další koreláty volného času, je to nutná doba spánku a doba dojíždění do zaměstnání. Z průzkumu vyplývá, že nejvíce pět hodin denně spí 1,31 % respondentů, šest hodin 35,62 %, sedm hodin 53,55 %, osm hodin 6,21 %, více než devět hodin 0,33 %; neodpovědělo 0,98 %. Průměrná doba spánku je 6,7 hodiny.

Údaje o cestě do zaměstnání ukazují dosti značné časové ztráty spojené s dojížděním. Průměrná doba dojíždění do zaměstnání a zpět je 53 minuty. Volný čas dále snižuje doba nutná k obstarávání věcí, k uspokojení hygienických potřeb a k jídlu. Po odečtení všech těchto položek zbylo vedoucím hospodářským pracovníkům na rekreaci, zábavu a vzdělání velmi málo času. V průměru mají volného času v pracovní den 1,9 hodiny, v sobotu 3,5 hodiny a v neděli 7,8 hodiny. Volného času je tedy značně málo a svědčí o vysokém životním tempu vedoucích hospodářských pracovníků. V lepší organizaci práce, v menším počtu schůzí apod. jsou jistě časové rezervy, ale nejsou velké.

Tomuto životnímu tempu (i když údaj o naprostém nedostatku volného času u malého procenta pracovníků musíme brát s rezervou) odpovídá i *zdravotní stav*

vedoucích hospodářských pracovníků, který není příliš dobrý. Zcela zdrávo se cítí 36,27 % respondentů, menší zdravotní potíže má 52,62 %, občasné vážné potíže má 8,49 % a stále vážné potíže má 2,62 % respondentů.

Tlak životního tempa a nedostatek času vede i k tomu, že vedoucí pracovníci jen s velkým úsilím udržují kontakt s vývojem svého oboru. Sledovat nové poznatky nestačí 0,33 %, v malé míře je sleduje 11,76 %, částečně 57,19 %, v dost velké míře 29,41 % a ve velké míře 0,98 % respondentů (neuveď 0,33 %).

Nedostatek času (ale zřejmě i sociální orientace některých respondentů) vede k tomu, že 27,12 % jich se stýká ve volném čase jen se členy své rodiny. Pokud jde o oblibu styků ve volném čase, 9,48 % respondentů se nejraději nestýká s nikým, 26,47 % se stýká se sousedy, s nadřizenými nikdo, se spolupracovníky 10,46 %, se spolupracovníky 10,78 %, s příbuznými 19,28 % a s přáteli, kteří nejsou zaměstnanci podniku, 23,20 % (neodpovědělo 0,33 %).

*Obsah volného času*, jeho skutečné využití, je závislé na sociálních podmínkách i kulturních zájmech respondenta. Z průzkumu vyplývá, že ani oblast volného času není zcela svobodnou záležitostí, že její náplň závisí do značné míry na profesionální činnosti pracovníka a je jí ovlivňována. Projevuje se to i jako rozpor mezi tím, co lidé dělají nejraději a tím, co dělají nejčastěji.

Zaměření činnosti ve volném čase potvrzuje potřebu dalšího sebevzdělávání (četba, studium) u vedoucích pracovníků a snahu o aktivní využití volného času, o kompenzaci jednostranné činnosti v zaměstnání (manuální práce na zahrádce apod.). Přitom časové možnosti nedovolují plně rozvinout osobní záliby a koníčky, i když se jim respondenti rádi věnují.

K dokreslení sociálního statusu je zapotřebí znát i způsob prožívání dovolené a možnosti cestování. První část otázky nebyla předmětem výzkumu, druhá ukazuje, že častěji služebně cestuje jen malá část vedoucích hospodářských pracovníků. I to je jednou z příčin snížení jejich sociálního statusu, a jestliže 39,87 % vedoucích pracovníků dosud nebylo služebně či studijně v socialistických zemích a 42,16 % jich nebylo v kapitalistických ze-

mích, má to jistě důsledky i pro jejich možnosti získávat nové poznatky a nové osobní styky.

### 3. Manažeri u nás a ve světě

K provedení komparace připomeňme věkovou strukturu našeho vzorku:

| Věk:           |    |            |
|----------------|----|------------|
| do 34 let      | 10 | tj. 3,27 % |
| do 35 – 39 let | 52 | 16,49 %    |
| do 40 – 44 let | 94 | 30,72 %    |
| do 45 – 49 let | 84 | 27,45 %    |
| do 50 – 54 let | 43 | 14,05 %    |
| do 55 – 59 let | 19 | 6,21 %     |
| nad 60 let     | 4  | 1,31 %     |

| Rodinný stav: |     |           |
|---------------|-----|-----------|
| svobodný      | 3   | (0,98 %)  |
| ženatý        | 297 | (97,06 %) |
| rozvedený     | 2   | (0,65 %)  |
| vdovec        | 4   | (1,31 %)  |

Ve vzorku je jen jedna žena.

Nejvíce zastoupené věkové kategorie jsou 35–49 let. Zahrnují 74,66 % pracovníků. Lze tedy říci, že ze čtyř vedoucích hospodářských pracovníků jsou tři ve věku nižším než 50 let.

Srovnáme tento údaj s výsledky výzkumů v jiných vyspělých zemích: Podle práce G. L. Carpentera *Top Management Handbook* (viz práci prof. M. Sedláka *Organizace amerických firem a managementu*, Práce 1967) je obdobná tabulka věku amerických manažerů tato:

|             |        |             |        |
|-------------|--------|-------------|--------|
| Pod 40 let  | 0,4 %  | 60 – 70 let | 39,0 % |
| 40 – 50 let | 12,0 % | 70 – 80 let | 7,0 %  |
| 50 – 60 let | 41,0 % | nad 80 let  | 0,6 %  |

Více manažerů je tedy starších osmdesáti let než mladších čtyřiceti let. Jiný výzkum z roku 1960 v USA ukázal (viz práci Schlander, Scott, Filley, *Management in Perspective*, New York 1965), že u 600 společností byl průměrný věk liniových manažerů 55 let, štábních manažerů 54 let. Připomeňme i výzkum 27 velkých společností v Anglii (vzorek 3327 respondentů), konaný v roce 1954–55. (Blíže viz *Management Succession*, London 1956). Prů-

měrný věk manažerů v tomto výzkumu činil 46 let, vedoucích manažerů 49 let.

Ze „stará Anglie“ je v tomto aspektu mladší než „Nový svět“, má přirozeně řadu specifických příčin. Tak například systém stínových funkcí je v USA více používán, takže padesátiletý výkonný ředitel má např. dva bývalé ředitele jako poradce a dva mladší jako zástupce. Tím se věkový průměr obyčejně zvyšuje. V anglické literatuře se poukazuje i na delší a lepší přípravu manažerských kádrů v Americe (viz např. Rosemary Stewart, *Managers for Tomorrow*, London 1957). Také funkci manažera bývají pověřováni lidé lépe připravení, s delší praxí — ovšem tedy i starší.

Je však nicméně zřejmé, že pokud jde o věk, jsou *vedoucí hospodářští pracovníci u nás výrazně mladší než manažeri v uvedených vyspělých zemích*. Cím lze tento jev vysvětlit a v čem může být jeho význam?

Jednou z příčin je nepochybně revoluční přerov v letech 1945—48, při kterém došlo k přeměně celých štábů kapitalistických podniků v CSR. Nově nastupující pracovníci nahrazovali někdy kolaboranty, jindy členy zájmových skupin podnikatelů sabotujících socializační proces, také však staré odborníky. Tento proces pokračoval — a to i v negativních rovinách — i po roce 1948, kdy byla nahrazena řada starých specialistů novými pracovníky.

Jiné vysvětlení vyplývá i z direktivního systému řízení samotného: Tento systém vytvářel možnost i potřebu nikoli samostatného rozhodování, nýbrž jen plnění příkazů shora. Nahradit starého, zkušeného a samostatného organizátora v nižších článcích mnohem mladším a méně zkušeným pracovníkem nebylo za tohoto systému zvláštním problémem.

Přitom platí, že i v podmínkách direktivní soustavy řízení vyrostla řada organizačních a ředitelských talentů, a že právě limity kladené direktivní soustavou se staly nejsilnější inspirací kritiky a hledání cest k uvolnění iniciativy lidí, a tedy i k uplatnění vlastní osobnosti.

Uvažujeme-li tento faktor věku u našich řídicích pracovníků v souvislosti s úkoly ekonomické reformy u nás, vystupuje mladost této kategorie pracovníků především jako pozitivum: zakládá totiž vysoký stupeň adaptability, je předpokla-

dem energie, citu pro nové, a nelze zanedbat i faktor fyzického zdraví, ve světové literatuře právě u tohoto povolání tak zdůrazňovaný.

Na druhé straně lze říci, že energie a progresivnost těchto věkových kategorií by mohla zakládat i aspirace a tendence pro seberealizaci, které jsou žádoucí pro motivační politiku vůči vedoucím pracovníkům.

*Je tedy relativní mladost vedoucích hospodářských pracovníků jevem, který by mohl sehrát pozitivní roli při dalším rozvoji našeho hospodářství, pokud by ovšem nebyl anulován jinými faktory, jako například nedostatečnou pravomocí, objektivně sevřeným rámcem činnosti vedoucího, nedostatečnou kvalifikací či nesprávnou kvalifikací jako subjektivním rámcem této činnosti, nedostatkem osobní motivace, neznalostí zahraniční špičkové praxe atd.*

Povšimněme si nyní oněch subjektivních limitů. Vzpomněli jsme již kvalifikace našich vedoucích hospodářských pracovníků. Jak již víme, 175 respondentů (tj. 57,19 %) má jen základní či střední vzdělání. Naproti tomu 170 respondentů (tedy 40,2 %) má vzdělání vysokoškolské a 7 respondentů (2,28 %) má vzdělání ještě vyšší. Srovnání těchto údajů se vzděláním všech vedoucích hospodářských pracovníků v zemi ukázalo, že náš vzorek má mnohem vyšší procento vysokoškolsky vzdělaných pracovníků mezi řídicími kádry, než je československý průměr.

To je dáno především odvětvími a podnikem (strojírenství, Škodovka), a také orientací vzorku na skutečně vedoucí hospodářské pracovníky. Uvážíme-li, že vzorek byl vybrán právě ze strojírenství, tu je logická struktura předchozího vzdělání: převahuje *technické*, a to jak v kategorii středních škol (32,35 %) — průmyslovky —, tak v kategorii vysokých škol (28,76 %).

Pokusili jsme se již v hypotéze výzkumu hledat cesty k řešení velmi závažného problému: jak tito vedoucí hospodářští pracovníci, většinou tedy technicky dobře připravení, hodnotí po řadě let praxe svou kvalifikaci právě z aspektu *řídicí práce*? Neboli: jak by dnes koncipovali své vzdělání, aby mohli optimálně řídit?

Odpovědi ukazují v kategorii středního školství mírný pokles podílu všeobecně

vzdělávacích škol a v podstatě zachování podílu technických škol. Zvláště závažná je ovšem úvaha o vysokých školách, nakolik se stanou převažujícím typem školy pro přípravu ředitelských kádrů v budoucnu.

Jak je zřejmé, praxe ovlivnila respondenty v tom směru, že ani ryze technické, ani obecně ekonomické vzdělání nepovažují za optimální. Optimální průpravu naopak vidí ve *spojení technického vzdělání s ekonomickým* (37,91 %), dále ve spojení výrobní a ekonomické kvalifikace (17,9 %).

S tím korelují i údaje o tom, v čem dnes především cítí potřebu se zdokonalit:

- 27,78 % — v teorii řízení a organizace
- 24,18 % — v technických znalostech
- 22,87 % — v ekonomických znalostech
- 10,46 % — ve vědách o člověku
- 9,80 % — v jazycích

Do první položky zahrnují respondenti jak objektivní, tak i subjektivní stránku řízení (tedy i organizaci práce, řízení a vedení spolupracovníků, styl práce vedoucího, rozvíjení iniciativy pracovníků atd.); a tak tento podíl, oněch 27,78 %, spolu s ekonomickými znalostmi (22,87 %) a vědami o člověku (psychologie atd. — 10,49 %) představuje prakticky dvojnásobek ve prospěch humanitní orientace ve srovnání s orientací technickou.

Tím se jednak projevuje určitá jednostrannost koncepce technického vzdělání v předchozích letech (hodnotíme-li je z hlediska výkonu řídicích funkcí), jednak se takto potvrzuje světová tendence růstu významu humanitních věd v systému manažementu moderní ekonomiky, i u nás tedy již empiricky prokazovaná.

Při zjišťování forem získávání kvalifikace a doplňování těchto znalostí převládla opět ve shodě se světovou praxí forma tzv. „sandwich courses“, tj. krátkodobých intenzivních soustředění. Pro tuto formu se vyslovilo 43,79 % respondentů, pro postgraduální kursy 22,55 % a pro formu občasných konzultací 19,93 %.

Pokusme se nyní o srovnání zjištěného stupně vzdělání — ovšem s vědomím řady nezbytných odlišností v objektivních situacích různých zemí — s obdobným *americkým výzkumem*, který byl zaměřen právě na skupinu *mladých manažerů* (ve

věku do 45 let). Tím v zásadě tento vzorek odpovídá našemu vzorku (bližší viz W. Guzzardi, *The Young Executives* — u nás: *Moderní řízení*, 1967/II, s. 60).

Uvedený výzkum — shodně s naším výzkumem — sledoval strukturu kvalifikace vzorku: 87,4 % manažerů vykázalo *vysokoškolské vzdělání*, z toho polovina studovala dvě vysoké školy. Pouze 3,1 % mělo jen střední školu.

Podle oborů:

- 28,9 % technické obory
- 28,2 % ekonomie
- 20,6 % společenskovední obory
- 11,7 % přírodní vědy.

Více než 25 % manažerů ukončilo školu s významenáním. Asi 33 % získalo kvalifikaci na večerních školách.

Výzkum se rovněž zaměřil na zkoumání poměru respondentů k předchozímu vzdělání, kterým vyjadřují i své zkušenosti z řady let praxe v hospodářském životě. 71 % respondentů by volilo tutéž cestu kvalifikace znovu; to je ovšem i potvrzením toho, že struktura základního vzdělání více odpovídala potřebám praxe (viz například stejné procento u technických i ekonomických oborů).

Zajímavé je i zjištění, že respondenti vidí hlavní význam studia *ve zvýšení vlastního pocitu sebejistoty v práci, a dále v něm spatřují nezbytný předpoklad pro konání práce tvořivé a zajímavé*.

Srovnání našeho výzkumu s tímto americkým výzkumem ukazuje na první pohled zásadní rozdíl mezi mnohem vyšší kvalifikací amerických manažerů a kvalifikací našich řídicích pracovníků. Toto zjištění není nové a bylo již mnohokrát komentováno i analyzováno v řadě studií jako retardující faktor přípravy vědeckotechnické revoluce v naší zemi, jako element omezující i vlastní iniciativu vedoucích, jako faktor limitující samo zavádění ekonomické reformy, osamostatňování podniků a podnikavosti vůbec, atd.

Abychom dospěli ke správným socio-technickým závěrům, je nutno zbavit se nainvén mentorského tónu, který se někdy po těchto zjištěních v tisku objevuje, a který jakoby viděl řešení celé věci v nabádání vedoucích hospodářských pracovníků k větší pílí, k zintenzivnění studia, ke zvýšení zájmu o vědecké poznatky atd.

Jádro věci je přirozeně jinde: direktivní soustava vytvářela i sobě odpovídající kvalifikační požadavky. Není-li třeba samostatnosti rozhodování a stačí-li jen přenášet direktivy, byla by vysoká kvalifikace vlastně plýtváním. Nízká úroveň organizace a řízení nevytvářela objektivní tlak na kvalifikaci. Vnitřní touhu po vzdělání dokáže u jednotlivců snadno likvidovat již trvalý nedostatek volného času nebo lhostejný poměr k vyššímu stupni kvalifikace u nadřízených i ve mzdovém systému. *Tepre po vytvoření takové objektivní sféry, která bude vyžadovat a učiní racionálním i výhodným vyšší stupeň kvalifikace, je možno obviňovat řídící pracovníky samé pro subjektivní nezáměr a pasivitu nebo i nedostatek nadání.*

#### 4. Hlavní teoretické závěry

Zde shrnujeme hlavní závěry z práce celého týmu. Jednotlivé stati budou publikovány samostatně v různých časopisech.

*K pozici a roli vedoucích hospodářských pracovníků*

Jedna okolnost výrazně modeluje sociální pozici špičkových průmyslových manažerů. Jejich činnost silně přesahuje „ven“ ze systému, jemuž stojí v čele, který řídí. To, co jim umožňuje plnit jejich charakteristickou roli nositele koncepce, perspektivy, jsou silně aktivní vazby na jiné systémy stejného řádu (podniky), na nadsystémy, jako například integrační seskupení nadpodniková, stát a jeho orgány politické a správní, na komunitu, v níž žijí (obec, město apod.).

Jestliže vztah „dovnitř“ systému jimi řízeného je charakterizován využitím a rozvíjením funkce štábu odborníků (racionální dělba práce v oblasti řízení), pak zmíněnou orientaci „ven“ ze systému můžeme — či snad spíše musíme — považovat přímo za bázi, umožňující špičkovým manažerům daný systém úspěšně vést a řídit, přinášet nové podněty, vybudovat určitou vlastní „filosofii“, vytýčovat cíle, dlouhodobě pečovat o přežití podniku, jeho dynamiku, pozici, s níž je a musí být špičkový manažer plně ztotožněn.

#### *Kritérium světových zkušeností*

Pohled na výsledky výzkumu z hlediska poznatků o charakteru manažerů v jiných

vyspělých průmyslových společnostech vede k několika závěrům o potenciálních zdrojích zlepšení pozice a role našich manažerů. Jejich nižší průměrný věk a tedy lepší fyzické dispozice, schopnost přizpůsobit se a další průvodní znaky tohoto jevu slibují po úpravě podmínek využití tendence k většímu avansu v úsilí o žádoucí radikální obrát k prosperitě podnikové a národohospodářské. Na této bázi je možno překonat nedostatky spočívající v menší mezinárodní zkušenosti a prestiži.

Jestliže jsou naši ředitelé ve větší míře nespokojeni s tím, čím je vybavila pro jejich úlohu škola, pak to chápeme i jako pobídku pro další kroky v praktickém uplatňování věd o člověku, jeho chování atd. Chybí dosud citelně trénink v dovednostech řídit a vést týmy, zvládnutí myšlenky vysoké efektivnosti investic do pracovní síly, podněcování tvůrčí aktivity atd.

#### *K osobnostnímu profilu*

Výzkum ukázal nejen zdeformovaný prostor pro rozhodování, ale také fakt, že i tento málo přijatelný prostor je ještě nedostatečně exploatován. Po zmapování rozhodování například v personální oblasti se zřetelně ukázalo, že stále ještě trvá slabina v oblasti ovlivňování lidského činitele: velká improvizace a živelnost při formování interpersonálních vztahů, motivace a ovlivňování celkového sociálního klimatu podniku, vedení a jednání s lidmi.

Jestliže jsme potvrdili účelnost myšlenky o těžišti posílení přípravy vlastních kádrových rezerv ve vlastním podniku (zkrácení procesu adaptace na specifickou situaci, sepětí s podnikem, důvěra zaměstnanců atd.), pak současně znovu upozorňujeme na nutnost rozvíjet a pěstovat schopnosti a znalosti manažerů (budoucích nebo již stávajících) pokud jde o využití produkce sociologických a psychologických disciplín.

#### *Autorita*

Nechceme vzpomínat a opakovat obecné stesky na pokles autorit v nejrůznějších polohách. V konkrétním případě byl naopak zjištěn poměrně značný stupeň neformální autority. Můžeme-li tento jev spojovat s dobrým sociálním klimatem v podniku, kde se do značné míry a vcelku uchovaly jisté racionální tradice, ne-

zakrýváme přitom ani značné rozdíly mezi jednotlivými útvary podniku v tomto ohledu. Respondenti jsou také vůči bezprostředně nadřízeným kritičtější a objektivnější než vůči sobě. Důležitým poznatkem však je, že i když osobní nedostatky vyšších šéfů jsou hodnoceny nesporně jako velmi silný faktor snižování jejich neformální autority, je to přece jen vědomí omezené pravomoci vedoucích, které konstituování a posilování neformální autority nejvíce podkopává. Na druhé straně musíme také očekávat, že po vytvoření optimálního prostoru (vnějších podmínek) pro rozhodování (v zásadních rysech) bude teprve možno plněji posoudit, nakolik je utváření neformální autority dáno osobností jednotlivých vedoucích hospodářských pracovníků.

### *K aspektu pravomoci*

Systémové nedostatky objektivního charakteru poznamenávají pravomoc jako jeden z momentů utvářejících osobnost skutečného manažera ještě pevněji než v případě autority. Vymezení pozic vztahů k nadřízeným orgánům, nestabilita podmínek, jejich neurčitost či naopak předurčenost se dají daleko méně a jen krátkodobě či náhodně překonávat cestou nějaké obdoby neformální autority.

Vážným příznakem deformací v řízení pokud jde o rozložení pravomoci je i to, že se vcelku kryje pořadí významnosti pravomoci rozhodovat v jednotlivých složkách personálního řízení podniku (kde je konstatována poměrně větší míra pravomoci) mezi nadřízenými řediteli a ostatními vedoucími pracovníky.

### *Míry činnosti*

Získaný obraz struktury, resp. preferenci jednotlivých oblastí řízení dokazuje, že nejdůležitější činnosti jsou zatlačeny do pozadí (např. koncepce), a nadto není ještě dost využito ani omezených možností (zejména ve vědeckotechnické politice). Byrokraticko-centralistický model řízení je jasně identifikovanou příčinou této situace. Stále je naprosto nevyvážena odpovědnost (riziko) s možným úspěchem (osobním a

podnikovým ziskem apod.) a jsou to i kvalifikační slabiny, které navozují spíše polohu operativního „zajišťování“ úkolů.

### *Sociální mobilita*

Poměrně vysoká ochota k mobilitě (potenciální mobilita) je záramována do zničen funkcí v rámci podniku, a to spíše vzestupných. Nejsou však ještě vyčerpány podněty pro cílevědomé rozvíjení (podporu) této zdravé vertikální mobility.

### *Struktura hodnot*

Z poznatků o orientaci vedoucích pracovníků na jednotlivé sociální hodnoty vystupuje částečně obraz sociálního klimatu v podniku i možné cesty, jak najít účinné motivační argumenty pro ovlivnění chování dané sociální skupiny. Ukázalo se, že na prvním místě si manažeri cení zdraví, dále pak mají na zřeteli uplatnění svých dětí v životě; pocítují nedostatek pravomoci při rozhodování, klidu v práci atd.

Malá spokojenost s materiálním vybavením, platem a pracovními podmínkami jsou důvodem k tvrzení, že přes tyto hodnoty můžeme vyvinout zvláště úspěšný tlak na chování manažerů.

Citlivým místem je, jak se zdá, také obsah lidských vztahů — pocit potřeby zlepšení v tomto směru v kontextu s výše řečeným naznačuje, že tento podnik svým sociálním klimatem a problémy už patří do vyspělých industriálních a sociálních systémů.

### *Vzdělání a četba*

Nadprůměrná úroveň vzdělání spíše technického typu vede při nedostatku času (a také při určité uzavřenosti, resp. limitovanosti na podnikový rámec) k preferování četby časopisů před četbou knih, a také k tomu, že vedoucí hospodářští pracovníci směřují spíše k co nejsnadnějším formám doplnění znalostí o sociologii, o teorii řízení a také progresivních poznatků z ekonomie. Zájem o studium ovšem není velký. Je to jistě otázka nejen zlepšení komunikačních cest k jednotlivým manažerům, ale také otázka životní stability a perspektiv.

## Резюме

**Ярослав Когоут, Ярослав Коларж: Исследование положения и роли чехословацких менеджеров**

Авторами обсуждаются главные результаты социологического исследования менеджеров промышленных предприятий, которое проводилось в 1967—1968 годах кафедрой социологии и психологии факультета управления высшего учебного экономического заведения в Праге. Речь идет об первом исследовании этого рода в Чехословакии.

Исследование касалось директоров и руководителей в цехах предприятий Шкода. Образец включал 306 запрашиваемых. Был разработан особый метод, сопоставляющий показания менеджеров о себе самих с показаниями их сотрудников.

Исследование показало значительно ограниченную правомочность и возможность творческой решительности директора. Кроме того подтвердилась значительная интеллигентность: только 1,96% образца достигает максимального, т. е. тройного превышения средней зарплаты. Жизненный уровень документировало исследование собственности предметов и квартир.

В согласии с общемировым трендом и упомянутым исследованием подтвердились болезни менеджеров. Только 36,27% запрашиваемых чувствовало себя здоровыми. С этим коррелирует чрезмерное рабочее время, а тем самым и недостаток свободного времени. Содержание этого дано главным образом чтением, учебой, телевидением, хотя запрашиваемые больше предпочитали бы иную деятельность, было бы больше свободного времени (увлечения, физический труд и т. д., но и больше физкультуры).

Сопоставление нашего образца с мировыми исследованиями менеджеров показывает относительную молодость чехословацких менеджеров: главные вековые категории 35—49 лет (74,66% запрашиваемых). Такое явление могло бы сыграть позитивную роль (развитие, перспектива), возможности дальнейшего образования). Сегодня преобладает техническое образование, менеджеры сами чувствуют, что оптимальным была бы связь технического образования с экономическим (37,91% запрашиваемых). В особенности подчеркивают необходимость расширения гуманитарного образования.

Исследование принесло и целый ряд установлений, вызывающих интерес как у нас, так и за границей (конгресс ИЦЦ в г. Гельсинки). Поэтому до конца 1969 года будет в издательстве Горизонт в Праге издана книга, которая будет содержать и резюме на английском языке.

## Summary

**Jaroslav Kohout—Jaroslav Kolář: Research into the Position and Role of the Czechoslovak Managers**

The authors discuss the main results of the sociological research concerning the managers of industrial enterprises carried out in 1967—1968 by the Department of Sociology and Psychology at the Faculty of Management, School of Economics, Prague. It is the first research of this kind in Czechoslovakia.

Staff and line managers in the Škoda Works were the object of the research. The sample included 306 respondents. A special method was elaborated to confront the statements of the managers about themselves and the statements of their collaborators.

The research proved that both the manager's authority and the possibility of creative decision-making were substantially limited. Further, a considerable levelling was confirmed: only 1.96% of the sample attain a maximum, i.e. a treble, augmentation of the average wages. The research documented the standard of living also by the ownership of objects and flats.

In conformity with the world trend, even this research ascertained the manager diseases: only 36.27% of the respondents felt themselves quite healthy. This is in correlation with an excessive working time — and thus also with a lack of leisure. The content of the latter is given mainly by reading, studying and television, although the respondents would prefer other activities, if they had more free time at their disposal (hobbies, manual work and also more physical culture).

The comparison of our sample with other researches of managers carried out in the world proves the relatively young age of the Czechoslovak managers: the main age categories are 35—49 years (74.66% of the respondents). This phenomenon might play a positive role (progress, perspectives, possibilities of further education). At present, it is technical education that prevails; the managers themselves feel that it would be best to join economic education to technical education (37.91% of the respondents). They lay particular stress upon the necessity of widening their education in the area of the humanities.

The research has brought a great number of findings which raised interest both at home and abroad (ICC Congress in Helsinki). By the end of 1969 it will be published as a monograph in the Publishing House Horizont, Prague. The publication will also contain a summary in English.