

Nejobtížnějším problémem dnešních institucí² je (a bude) nepřetržitá adaptace na jejich stále komplexnější a dynamičtější prostředí. Popov [49] právem nazývá devatenácté století stoletím výroby a dvacáté století stoletím řízení. Současné vysoce dynamické období vědeckotechnické revoluce můžeme směle nazvat obdobím inovační exploze. Frekvence inovačních procesů i jejich stupeň a rozsah se vlivem vědeckotechnické revoluce značně zvýšila a neustále zvyšuje.³ Problémy spojené s uskutečňováním funkčních inovačních změn⁴ institucí všech typů představují v současné době jeden z největších celosvětových problémů teorie i praxe organizace a řízení. Je přitom paradoxem, že procesy inovačních změn institucí jsou jedním z nejméně

vyvinutých aspektů teorie organizace institucí. V současné době stále ještě nedovedeme přesně určit charakteristické rysy tvořivé inovativní instituce ani závislost procesů inovací v institucích na jejich charakteristických faktorech.

Za socialismu mají instituce všech typů mnohem větší možnosti k inovaci (vědeckotechnické i sociální) než instituce kapitalistické.⁵ Státně monopolistický kapitalismus bude totiž podporovat vědeckotechnický pokrok jen tak, jak to odpovídá zájmům monopolů a vládnoucí třídy; to značně brzdí vědeckotechnický pokrok. Tento vědeckotechnický pokrok, který v kapitalismu nevede ani nemůže vést k řešení základních sociálních problémů (široké možnosti sociálního pokroku a roz-

¹ Výraz „organizační jednotka“ jsme převzali z polské odborné literatury (viz např. Kowalewski [26]). Rozumíme jím vertikálně i horizontálně vycenásobně diferencované organizační subsystémy (skládající se z několika útvarů či pracovních skupin).

Výrazem „inovativnost“ organizační jednotky rozumíme její schopnost vytvářet a realizovat inovace a přizpůsobovat se jim; projevuje se v charakteru, množství, rychlosti, zrychlení a způsobu uskutečňování inovací.

² Výrazem „instituce“ rozumíme sociotechnický systém skládající se z lidí a prostředků, které používají [23], systém zorganizovaný za účelem dosažení určitého cíle. Při následující analýze a popisu vlivu strukturálních organizačních faktorů organizačních jednotek na jejich inovativnost vycházeli jsme z analýzy procesů fungování a změn organizačních jednotek institucí průmyslového typu.

³ „Vědeckotechnická revoluce je svou podstatou univerzální, stálou přeměnou všech výrobních sil společnosti a lidského života, celé jejich struktury; představuje tedy hluboký revoluční sociální proces, jenž mění celé postavení člověka ve výrobě a všechny podmínky společenských vztahů, zasahuje strukturu a povahu práce, úroveň kvalifikace, rozsah a formy vzdělání, profil života a potřeb, šíří a intenzitu lidských kontaktů, charakter životního prostředí, vztah člověka a přírody, zákonitosti a formy historického vývoje, postavení individua ve společnosti, způsob řízení i metody myšlení.“ [52 : 310–311]

⁴ „Podstatnou součástí vědeckotechnické revoluce se staly revoluční převraty ve způsobech řízení a ovládání výrobních i nevýrobních technologických procesů.“ [28 : 48]

⁵ Polští autoři navrhuji pojmenovat teorii změn a inovací „inovatikou“. Pietrasinski [48] ji definuje jako „interdisciplinární vědu o inovaci, jejíž úlohou je zkoumání inovační činnosti člověka v zájmu dosažení optimalizace jeho činnosti“.

⁶ Thompson [61] dokonce tvrdí, že v mnohých kapitalistických institucích se nebudou realizovat žádná podstatnější inovace, nebude-li instituce v krizové situaci. Tehdy si totiž všichni zaměst-

nanci uvědomují, že svým odporem k navrhované inovaci vlastně ohrožují efektivní fungování instituce, a tedy i určitý stupeň uspokojování svých potřeb a další výhody vyplývající z tohoto efektivního fungování. V takové situaci se rozdíly mezi osobními a institucionálními cíli zmenšují.

V teorii inovací kapitalistických institucí existují značné mezery a nedůslednosti. Výzkumní pracovníci zabývající se inovačními procesy se například nemohou shodnout v tom, zda více inovují monopoly či jednotlivé vzájemně si konkurující instituce. Wilson [63] uvádí, že počet monopolů, které inovují, je zhruba stejný jako těch, které neinovují. V průmyslových odvětvích, kde existují vztahy volné konkurence, které nejsou ovládané jediným monopolem, je zhruba stejný počet podniků s vysokým stupněm a frekvencí inovací (např. elektrotechnický průmysl) a s nízkým stupněm a frekvencí inovací (např. textilní průmysl) [63].

Podle názoru Cartera a Williamse [3] „neexistuje žádná obecná dynamická souvislost mezi velikostí instituce, její organizací a možností technického progressu. Tato možnost existuje u všech velikostí a forem organizace; každá má svoji specifickou rovnováhu výhod a nevýhod, její výsledná podoba závisí mimo jiné na časových okolnostech a charakteru odvětví.... nedá se tvrdit, že možnost technického progressu se v praxi objevuje víc u jednoho typu institucí než u jiného“.

Podle Mansfielda [36] zase v určitých průmyslových odvětvích existuje přímá závislost mezi velikostí instituce, ekonomickou výhodností inovace a frekvencí inovace. Ve stejných odvětvích byla však zjištěna bezvýznamná korelace mezi inovací a rychlostí růstu instituce, jejím ziskem, trendem zisku či věkem řídících pracovníků. Přitom mezi jednotlivými institucemi stejného průmyslového odvětví (které mají relativně stejné podmínky a prostředí) též existují velké rozdíly [11]. Závislost inovací na efektivnosti podnikání také nebyla zjištěna [36]. V době extrémně zvýšené či snížené efektivnosti podnikání (z makroekonomického národohospodářského hlediska) frekvence inovací ve zvýšené míře ani nerostla, ani neklesala.

voje, které vědeckotechnický pokrok vytváří v období vědeckotechnické revoluce, jsou v kapitalismu značně omezené), je neadekvátními výrobními a vlastnickými vztahy silně omezován.

Procesy i výsledky realizace vědeckotechnického pokroku jsou v různých sociálně ekonomických systémech různé. Vědeckotechnická revoluce si zachovává v socialismu i kapitalismu svoji podstatu i hlavní směry, probíhá však zároveň ve dvou různých základních formách — socialistické a kapitalistické [38]. Procesy realizace vědeckotechnického pokroku, které se v kapitalismu vyznačují neplánovitostí, živelností a separací od sociálního pokroku a rozvoje, řídí v socialistických zemích vědecky a plánovitě nejvyšší stranické a státní orgány za aktivní podpory a iniciativní účasti všech občanů. Prostřednictvím nástrojů řízení se pak dílčí síly rozvoje sladují, integrují a podřizují cílům a zájmům celé socialistické společnosti. Cílem tohoto celospolečenského plánování a řízení je dosáhnout a zabezpečit nejvyšší efektivnost, racionálnost a optimálnost směřující k všestrannému společenskému blahobytu a rozvoji každého člena socialistické společnosti i samotné společnosti jako celku.

V socialistických institucích v porovnání s kapitalistickými institucemi nedochází k tak častým změnám institucionálních cílů a funkcí [20]; pracovníci socialistických institucí mají proto mnohem větší možnosti k seberealizaci v zdokonalování dlouhodobě platných základních funkcí činnosti těchto institucí a v zlepšování své práce (a k tomu potřebných vědomostí a schopností).⁶

Tento velký potencionální prostor a široké možnosti nejsou vždy a všude dostatečně využívány. Organizační strnulost, nepohyblivost a malá přizpůsobivost změnám vnějšího prostředí (tj. snížená inovativnost,

adaptabilita a flexibilita) patří v socialistických institucích mezi nejzávažnější překážky úspěšné činnosti [21], [27].

U nás dosud nemáme přesné údaje o inovativnosti našich institucí. Avšak i my máme určité problémy s realizací inovačních racionalizačních [33] změn.⁷ Citujeme ze *Zásad rozvoje komplexní socialistické racionalizace v ČSSR* (schválené Usnesením vlády č. 215 ze dne 3. 6. 1971): „... mnoho známe a jsme schopni mnoho vymyslet, avšak naše realizační schopnost je malá“.⁸

Burns a Stalker [2] rozdělili instituce do dvou základních typů podle rozdílů v relativní rychlosti uskutečňování inovací a přizpůsobování se jim.⁹

Statický, relativně stálý a neměnný typ instituce, připomínající svým fungováním mechanismus, nazvali *mechanickým*; dynamický, relativně značně inovující typ instituce, připomínající svým fungováním organismus, nazvali *organickým*. Oba typy můžeme považovat za představitele krajních, hraničních bodů kontinua inovativnosti institucí. Skutečné instituce jsou jen „relativně mechanické“ nebo „relativně organické“, žádná přesně neodpovídá uvedeným typům.

*Ideální, absolutní typ organizace (struktury a procesů) instituce, který by byl optimální pro všechna prostředí a všechny technologie*¹⁰ (bez uvažování jiných proměnných), *neexistuje*. Každý typ je optimální jen pro určité prostředí a pro určitou technologii. Optimální typ organizační struktury a procesů pro instituci (její subsystém) s relativně stabilní technologií, která je situována v relativně statickém prostředí, se bude podobat mechanickému typu. Optimální typ organizační struktury a procesů pro instituci (její subsystém) s relativně rychle se vyvíjející a měnící technologií, která je situována v dynamickém a komplexním prostředí,¹¹ se bude podobat organickému typu. Vzhledem ke

⁶ Viz [20], [50], [32], [35].

⁷ Každou cilevědomou inovační změnu sociálně psychologického nebo technicko-ekonomického subsystému instituce, která je změnou rozvojovou [66], pozitivní a progresivní [62], tj. která přispívá k účinnosti, zdraví, rozvoji a růstu instituce, můžeme nazvat racionalizační změnou.

⁸ V rámci výzkumného programu UNESCO, jehož metodickým vedením byla pověřena IAM (International Academy of Management) [15] se zjistilo, že těžištěm rozhodovacího procesu socialistického vedoucího pracovníka byla tvorba alternativních řešení („tvorivá inovační imaginace“).

Pouze malá část řešení byla však realizována. Vedoucí řídící pracovníci neměli před uplatněním

reformem týkajících se zdokonalení řízení národního hospodářství dostatečný prostor a pravomoc pro závažnější rozhodnutí a nadměrná tvorba alternativ se proto stala určitou kompenzací poslední, realizační fáze procesu řešení problému a rozhodování.

⁹ Srovnaj se statickým a dynamickým typem Hageho a Alkena [11].

¹⁰ Výraz „technologie“ zde používáme v širším slova smyslu. Rozumíme tím všechny metody založené na vědeckých poznatcích, postupy a strategické použité v procesu změny institucionálních vstupů na institucionální výstupy.

¹¹ Většina institucí je citlivější (a lépe se přizpůsobuje) na změny svého prostředí (vnější změny) než na nutnost uskutečňování vnitřních změn.

stále se zvyšující dynamičnosti a komplexnosti prostředí institucí a používané technologie můžeme předpokládat, že stále více institucí se bude podobat organickému, inovativnímu typu¹² a že problémy spojené s uskutečňováním inovačních změn v institucích se v blízké budoucnosti ještě zvýrazní.

Je zřejmé, že instituce (jejich subsystémy) nebudou schopny zvyšovat svoji inovativnost, aniž by změnily své další, inovativnost ovlivňující faktory. Má-li být vedení instituce (jejího subsystému) schopné zajistit její optimální fungování v podmínkách neustálého zvyšování frekvence, stupně a rozsahu změn, jímž se instituce musí přizpůsobovat (a jež sama aktivně vytváří a ovlivňuje), má-li být schopné zvýšit její inovativnost, musí dokázat změnit ostatní její faktory strukturně a procesuálně ovlivňující inovativnost. Vzhledem k tomu, že požadavky na optimální inovativnost, jakož i na organizační strukturu a procesy jednotlivých organizačních jednotek se budou značně lišit¹³ (vnitřní i vnější prostředí, s nímž jsou jednotlivé organizační jednotky v interakci, bude projevovat kvantitativně i kvalitativně odlišné znaky dynamičnosti, komplexnosti, určitosti atd.), nezvolili jsme za objekt zkoumání závislosti inovativnosti na strukturních organizačních faktorech celou instituci, ale jen její jednotlivé organizační jednotky.

Inovativnost organizačních jednotek bude ovlivňovat jejich organizační struktura i organizační procesy.¹⁴ Při sociologické analýze a popisu složitějších sociálních systémů začínáme vždy analýzou a popisem jejich struktury [22]. Před komplexním sociologickým a komplexním systémovým zpracováním problematiky inovačních změn sociotechnických systémů organizačních jednotek si proto v první řadě

musíme ujasnit vliv strukturních faktorů organizačních jednotek na jejich inovativnost.¹⁵

Organizační struktura a procesy organizačních jednotek budou působit na inovativnost těchto jednotek souhrnně. Při analýze vlivů každého jednotlivého strukturního organizačního faktoru je však třeba situaci zjednodušit a izolovat ho od ostatních faktorů. *Vliv každého faktoru se pak bude projevovat ve formě tendence působící kladně nebo záporně na inovativnost dané organizační jednotky – bude zvyšovat nebo snižovat pravděpodobnost vytvoření, navržení a realizace inovace.*

Vytváření, navrhování a realizace inovace v organizační jednotce jsou ovlivňovány množstvím institucionálních proměnných. Zde budeme analyzovat vliv pěti základních strukturních organizačních faktorů na inovativnost organizačních jednotek.¹⁶ Jde o tyto faktory:

1. *specializace* – míra přidělení jednotlivých činností v instituci specializovaným funkcím¹⁷ (dělba práce);

2. *standardizace* – míra definovanosti jednotlivých činností přesnými organizačními předpisy a modely;

3. *formalizace* – míra písemného zachycení organizačních předpisů, pravidel, instrukcí a komunikace;

4. *centralizace* – míra vzdálenosti vedení instituce od místa pravomoci uskutečňovat určitá rozhodnutí;

5. *konfigurace* – míra horizontálního a vertikálního strukturního uspořádání a tvaru instituce (počet stupňů řízení, rozpětí kontroly řídicích pracovníků, poměr pracovníků lineárních a štábních útvarů atd.).

Při analýze vlivu strukturních organizačních faktorů na inovativnost organizační jednotky budeme rozlišovat mezi jejich vlivem na vytváření (a navrhování)

¹² Kast a Rosenzweig [19] dokonce předpokládají, že v nejbližší budoucnosti bude „organizační člověk“ nahrazen „inovačně tvořivým člověkem“. Viz též [59].

¹³ Tato otázka je podrobně zpracována v Lawrence a Lorschově [30] modelu diferenciace a integrace. Viz též [41].

¹⁴ Organizační procesy ovlivňují fungování institucí ve stejné míře jako organizační struktura. Rozhodování a řešení problémů, řešení konfliktů, spolupráce a soutěžení mezi jednotlivci a skupinami, komunikace, způsob vedení a uplatňování autority i soubor norem a celkové sociální klima ovlivňují inovativnost organizačních jednotek ve stejné míře jako strukturní organizační faktory, jejichž vliv budeme analyzovat.

¹⁵ Hage a Aiken [11] tvrdí, že pro úspěšnou realizaci inovace v institucích je důležitější organizační struktura než postoje k inovaci. Protože uvedení autoři neposkytují žádné údaje o procesech uskutečňování inovací, o krátkodobé a dlouhodobé efektivnosti a zdraví instituce před a po realizaci inovace, o organizačních procesech daných institucí a dalších faktorech, ovlivňujících realizaci inovací, nepovažujeme jejich tvrzení za dostatečně zdůvodněné.

¹⁶ Faktory byly navrženy Pughem a kol. [51] a byly původně určeny k měření organizační struktury. Srovnej s [11].

¹⁷ Společensko-profesionální a kooperační struktura pracovníků [22].

a realizaci inovací. Je třeba zdůraznit, že je nepoměrně jednodušší zvýšit potenciální kapacitu a schopnost organizačních jednotek tvořit a navrhovat inovace než jejich kapacitu a schopnost je realizovat. Tvoření a navrhování inovací závisí hlavně na *tvořivosti* interních a externích zaměstnanců dané organizační jednotky a na možnostech a prostoru pro její uplatnění. Naproti tomu realizace inovací vyžaduje i určité *silové působení*, popřípadě silovou redistribuci.

V této souvislosti chceme zdůraznit, že k inovativnosti organizačních jednotek zaujímáme neutrální stanovisko; to znamená, že a priori nepředpokládáme, že vysoká inovativnost je v každém časovém úseku z celkové doby existence dané organizační jednotky lepší než nízká inovativnost, nebo že každá krátkodobě funkční inovační změna je funkční i z hlediska dlouhodobé efektivity, zdraví, rozvoje a růstu dané organizační jednotky či celé instituce.¹⁸ Inovativnost organizační jednotky považujeme pouze za jeden z jejích charakteristických znaků (dimenzí), který teprve v organickém spojení a spolupůsobení s její organizační strukturou (speciálie, standardizace, formalizace, centralizace, konfigurace) a procesy (rozhodování a řešení problémů, řešení konfliktů, způsoby spolupráce a soutěžení mezi jednotlivci a skupinami, komunikace, způsob vedení a uplatňování autority, soubor norem, celkové sociální klima apod.) určuje celkovou efektivnost, zdraví, rozvoj a růst dané organizační jednotky i celé instituce. Inovativnost každé organizační jednotky se proto musí posuzovat a hodnotit jen komplexně v souvislosti s celkovou organizační

strukturou a procesy dané organizační jednotky a jen jako prostředek k dosažení obecných cílů každé instituce — ke zvýšení efektivnosti, zdraví, růstu a rozvoje celého systému, celé instituce.¹⁹ Znovu však zdůrazňujeme, že relativní i absolutní průměrná inovativnost jednotlivých organizačních jednotek i celých institucí se vlivem vědeckotechnické revoluce neustále zvyšuje. Je zřejmé, že čím dynamičtější, komplexnější, různorodější, nepředvídatelnější atd. bude prostředí dané organizační jednotky, tím více bude celková efektivnost dané organizační jednotky závislá na její inovativnosti, pružnosti a adaptabilitě.

Neutrální stanovisko máme též k analyzovaným strukturním organizačním faktorům. Vysoký či nízký stupeň specializace, standardizace, formalizace, centralizace a konfigurace není sám o sobě ani dobrý, ani špatný, ani správný, ani nesprávný. Optimální hodnota každého faktoru může být právě tak vysoká jako nízká a můžeme ji určit jedině ve vztahu ke konkrétním podmínkám fungování dané organizační jednotky — jejích cílů, prostředí, technologie, zaměstnanců atd. V žádném případě však nelze určovat optimální hodnotu daného faktoru izolovaně a bez ohledu na působení ostatních faktorů. V každém konkrétním případě půjde o určení optimálních hodnot celého souboru organicky spojených, vzájemně se ovlivňujících faktorů organizační struktury i procesů (podle jejich celkového působení na danou organizační jednotku či celou instituci) dané organizační jednotky, včetně její inovativnosti.

¹⁸ Původně plánovaná (a v určitém stupni realizovaná) funkční změna organizační jednotky může vyvolat v dané organizační jednotce (nebo i v celé instituci) tolik průvodních disfunkčních změn, že výsledný dlouhodobý efekt dané inovační změny a procesu jejího uskutečňování může být z celosystémového, celoinstitucionálního hlediska neutrální či disfunkční.

¹⁹ Výsledné efekty inovačních změn organizační jednotky i procesu jejich uskutečňování by se zásadně měly hodnotit z celoinstitucionálního komplexního systémového hlediska — viz [34].

²⁰ Protože požadavky na stabilitu a na změnu sociotechnického systému instituce musí být vyrovnané (žádná instituce by nemohla existovat v podmínkách nepřetržité změny celého svého sociotechnického systému; celý proces změny musí být rozdělen do simultánních stabilizačních a méněcích procesů v různých částech systému či alternativních procesů stability a změny v celém systému), budou na inovativnost různých organizačních jed-

notek kladený rozdílné požadavky (z celosystémového komplexního hlediska v rozmezí daného časového úseku).

Jedním z možných přístupů ke zkoumání složitých sociálních a sociotechnických systémů je analýza fungování jednotlivých jejich subsystémů (a subsystémů) vzhledem k jejich celkovému zaměření na udržení (stabilitu) a na změnu (dynamiku, rozvoj) systémů, jejichž částmi jsou. Každý složitý sociální a sociotechnický systém se skládá ze subsystémů (subsystémů), jejichž cílem je udržovat současný dynamický rovnovážný stav, dále ze subsystémů (subsystémů), jejichž cílem je funkční změna současného stavu a dosažení nového dynamického rovnovážného stavu daného systému, a z fidičního subsystému (tento je oběma uvedeným subsystémům nadřazený), jehož úkolem je kontrolovat, koordinovat a fidiť oba uvedené subsystémy (stejně tak i ostatní subsystémy a subsystémy s jinými cílovými funkcemi), tak aby bylo dosaženo požadovaného cíle.

Specializace

Empirické studie [9], [44] ukazují, že tvořivost organizační jednotky je přímo úměrná kvalitě, bohatosti a různorodosti vstupů do tvořivého procesu jejich pracovníků. S počtem různých profesí, oborů a specializací tato různorodost vnějších vstupů roste.

Kvalita a různorodost vstupů do tvořivého procesu závisí nejen na počtu různých profesí, ale i na komplexnosti²⁰ a náročnosti prací, které každá profese vykonává. Při komplexnějších a náročnějších činnostech (širší specializace a dělba práce, převaha nerutinních činností, větší množství vědomostí a schopností potřebných pro správný výkon dané činnosti atd.) jsou vnější vstupy do tvořivého procesu jednotlivých pracovníků kvalitnější, bohatší a různorodější než při jednoduchých a nenáročných pracovních činnostech (úzká specializace a dělba práce, převaha rutinních činností, malé množství vědomostí a schopností potřebných pro správný výkon dané činnosti atd.), a tedy i potenciální výsledná tvořivost pracovníka větší.

Vysoce kvalifikovaní odborníci jsou proto pro tvořivost každé organizační jednotky velmi důležití. Tvořivost – hledání nových, tvořivých přístupů k řešení pracovních problémů je podstatnou součástí jejich pracovní náplně. Se zvyšováním počtu vysoce kvalifikovaných odborníků v jednotlivých organizačních jednotkách se tyto jednotky stávají inovativnějšími.

U odborníků, kteří mají dobrý přehled o současném stavu a tendencích vývoje svého oboru a kteří jsou ve stálém styku se svými kolegy v jiných institucích (na vysokých školách, výzkumných ústavech atd.), je pravděpodobnost navržení inovace (a přizpůsobení se jí) větší než u odborníků, kteří nejsou dobře informováni a nemají dostatečný styk se sociotechnickým prostředím své organizační jednotky a celé instituce.²¹ Je zřejmé, že první typ odborníků má kvalitu, kvantitu i různorodost vnějších vstupů do tvořivého procesu větší než druhý typ. Už tedy sama různorodost společensko-profesionální struktury

dané organizační jednotky zvyšuje pravděpodobnost tvorby inovací. Odborníci různých profesí mají na řešení daného problému různé názory. Každý z nich zkoumá problémovou situaci z různých aspektů a s růstem počtu profesí zastoupených v dané organizační jednotce se množství různých názorů na problém a přístupů k jeho řešení zvýší, takže pravděpodobnost inovativního řešení je větší.

Množství profesí, množství různých názorů na řešení daného problému zvyšuje pravděpodobnost zdravého konfliktu mezi jednotlivými profesemi. Konflikt (při správném přístupu k jeho řešení a za předpokladu, že organizační jednotka je dostatečně decentralizovaná a nebyrokratická, aby konflikt nemusel být odstraňován autoritativním nařízením vedoucího dané organizační jednotky či hierarchicky nadřazené složky) přeměněný v problémovou situaci též předpokládá inovativní, tvořivé řešení a napomáhá k inovativnosti. Konflikt mezi jednotlivými profesemi je sám často příčinou inovace.

Můžeme předpokládat, že čím různorodější je společensko-profesionální struktura dané organizační jednotky, tím jsou její organizační a výrobní procesy složitější, různorodější a dynamičtější, a tedy pravděpodobnost objektivní potřeby inovace větší. Tím obtížnější je však realizace navrhované inovace. Čím více profesí má být totiž uvažovanou inovací ovlivněno, tím je větší pravděpodobnost rozdílnosti názorů, pokud jde o výhody a nevýhody plánované inovace.

Výhody jedné profese mohou být nevýhodami druhé profese. V procesu uskutečňování uvažované inovační změny se však každá profese snaží o zlepšení svého postavení a vlivu.

U některých méně kvalifikovaných profesí výrobních pracovníků přílišná (úzká) specializace (pracovní náplň je omezena pouze na několik rutinních činností, například při práci na montážním pásu) omezuje a brzdí jejich tvořivé schopnosti. Úzké a rutinní zaměření pracovní činnosti snižuje množství a různorodost vstupů z prostředí do tvořivého procesu těchto pracov-

²⁰ Viz [11].

²¹ Přehled o informovanosti (o současném stavu daného oboru) a udržování styků s kolegy jsou měřitelné kvalitou a kvantitou odbíraných odbor-

ných časopisů, studovaných odborných knih, časem stráveným na odborných školeních, seminářích, konferencích atd.

niků. Malé množství a malá různorodost pracovních problémů, které musí pracovník při své práci řešit, a nevyužívání schopností a vědomostí zase snižuje kvalitu, kvantitu a různorodost vnitřních vstupů do tvořivého procesu.²²

Tito pracovníci zpravidla ani nemají čas na to, aby mohli být tvořiví. Čím více operativních, rutinních činností má pracovník (výrobní i nevýrobní) na starosti, tím méně času má na nerutinní plánování a racionalizaci budoucí činnosti, na inovace.²³ K tomu přistupuje okolnost, že pracovníci jsou odměňováni za svůj pracovní výkon, za svoji produktivitu, a ne za svoji tvořivost.²⁴ Z tvořivosti (spojené s rizikem možného neúspěchu navrhované inovace a s nepříjemnými následky s tím spojenými, s námahou nutnou k prosazení nové myšlenky atd.) v takovém případě pak může vyplynout nezajímavá, nehonoraná, nepřitažlivá a riziková „práce navíc“.

Standardizace a formalizace

V zájmu ekonomického vynaložení energie, času, finančních prostředků a surovin se organizační jednotky budou snažit o rutinizaci, standardizaci a formalizaci co největšího počtu svých činností. S vysokou pravděpodobností lze předpokládat, že v tomto procesu budou rutinizovány, standardizovány a formalizovány všechny činnosti, u nichž je to možné. Stanovení rutinních modelů provádění určitých pracovních činností (kdo má dělat co, kde, kdy a jak — ve většině případů i s odůvodněním proč), jejich standardizace a formalizace je tím nejjednodušším prostředkem efektivní koordinace a kontroly činnosti pracovníků dané organizační jednotky.

Weberův mechanický („strojový“) a neosobní model byrokracie²⁵ (orientovaný na značnou standardizaci a formalizaci) jako

součást klasické organizační teorie byl proto dlouhou dobu považován za optimální model fungování organizace.²⁶ Teprve neoklasická a moderní organizační teorie (využívající systémový přístup a nejnovější poznatky věd o člověku) poukázala na jeho závažné nedostatky.²⁷

Čím je prostředí a technologie dané organizační jednotky statictější, stejnorodější, určitější a předvídatelnější, tím větší může být množství rutinních modelů pracovních činností i jiných standardizovaných a formalizovaných předpisů, postupů a metod. Množství příležitostí a času k vykonávání nerutinních tvořivých činností bude pak značně omezené. Celá řada různých organizačních pravidel podporuje konformitu, „skupinové myšlení“, ztěžuje tvorbu, navrhování a realizaci inovací a omezuje tvořivou seberealizaci pracovníků dané organizační jednotky: Čím podrobněji a přesněji je některá pracovní činnost určena organizačními předpisy, tím spíše se pracovníci pověření jejím výkonem domnívají, že je to nejlepší způsob, jak ji provádět, a tím méně se snaží ji změnit či zlepšit.

Čím více je daná pracovní činnost formalizována, tím lépe odolává změnám, tím obtížněji se mění a množství času potřebné ke změně je větší. Formalizované předpisy a pravidla jsou tak silná, že se je někteří pracovníci bojí porušit, i když to konkrétní situace objektivně vyžaduje. Dodržování pravidel a předpisů (prostředků k dosažení určitého cíle) se pro ně stalo důležitějším než dosažení cíle samého: pracovníci se vyhýbají samostatnému rozhodování, řešení problémů a tvořivému, inovace produkcujícímu myšlení.

Relativní množství rutinních pracovních činností, právě tak jako množství standardizovaných a formalizovaných pravidel a předpisů, závisí na postavení jednotlivých

²² Teoretické rozpracování přístupů a metod odstraňování nevýhod úzké specializace výrobních pracovníků a zvyšování podílu tvořivých činností viz [7].

²³ Viz [45].

²⁴ Musíme rozlišovat mezi produktivitou a tvořivostí. Tvořivostí rozumíme vývoj, navrhování a aplikaci nových (a lepších) pracovních metod, čímž je rozlišujeme od produktivity, která se týká účinného využívání existujících pracovních metod [58]. Je samozřejmé, že zvyšování tvořivosti, vytváření a používání efektivnějších pracovních metod má za následek zvýšení produktivity.

²⁵ Byrokracií (v sociologickém, neutrálním, neposudkovatelném slova smyslu) nesmíme zaměňovat s vysokou standardizací a formalizací. Byrokracie je ví-

ceozměrovou, kontinuálně se měnící veličinou, zahrnující tyto proměnné [12]:

1. Děbu práce založenou na funkční specializaci;
2. přesně vymezenou hierarchii autority;
3. systém pravidel zahrnujících všechna práva i povinnosti zaměstnanců;
4. neosobnost mezilidských vztahů;
5. systém předpisů „co dělat“ v určité pracovní situaci;
6. postup a povyšování založené výlučně na odborné kompetenci.

²⁶ V naší „československé škole“ řízení i dnes ve zvýšené míře nacházíme prvky klasické organizační teorie [17].

²⁷ Podrobněji zpracováno, viz [10].

organizačních jednotek v hierarchické struktuře. Relativně nejvíc standardizované a formalizované jsou organizační jednotky na technické (výrobní) úrovni a relativně nejméně organizační jednotky na institucionální (společenské) úrovni.²⁸

Při vysoké standardizaci a formalizaci se vedení organizační jednotky stále méně spoléhá na individuální schopnosti svých pracovníků. Pracovníci se v důsledku toho do určité míry dekvalifikují. Přehnaná standardizace a formalizace tak brzdí osobní růst a rozvoj jejich pracovních schopností. Přitom nevykonávají práci podle neosobních pravidel a předpisů s takovým zájmem, jako když je jim ponechán větší prostor pro seberealizaci. Tvořivější pracovníci se v takovém prostředí cítí stísněni, snaží se je opustit a přejít do takové organizační jednotky (či instituce), kde by mohli své tvořivé schopnosti lépe využít.

Vysoce standardizovaný a formalizovaný klasický byrokratický model fungování institucí můžeme pokládat za jeden z krajních bodů kontinua standardizace a formalizace jejich fungování. Opačným krajním bodem by pak teoreticky byla „kvázi volná organizace“, která by neměla téměř žádná standardizovaná a formalizovaná pravidla a téměř žádné modely rutinních činností.

Zdůrazňujeme slovo „teoreticky“. Vzhledem k tomu, že u každé organizační jednotky (i u organizační jednotky s vysoce dynamickým, komplexním, neurčitým a nepředvídatelným prostředím a technologií) se určitý soubor činností opakuje,²⁹

taková jednotka, která by tento soubor činností nezrutinizovala, nestandardizovala, neformalizovala a nepověřila jeho vykonáváním specifický soubor pracovníků, by se chovala krajně neracionálně a neekonomicky. Nestrnulá a dostatečně pružná formální organizace — profesionální, operační, kompetenční, mocenská, participační, komunikační a odměňovací struktura [22] — je jednou z nevyhnutelných podmínek efektivního fungování organizačních jednotek (a institucí) jakéhokoli typu.³⁰

Centralizace

Problémy spojené s otázkou správného uplatňování sociální síly jednotlivých společensko-odborných pozic zastoupených v dané organizační jednotce — potenciační možnosti hierarchicky vyšších společensko-odborných pozic ovlivňovat do jejich kompetence patřící hierarchicky nižší společensko odborné pozice (nemluvě o neformálním ovlivňování stejných či hierarchicky vyšších pozic) — jsou už delší dobu zcela odůvodněně a oprávněně v popředí zájmu teoretiků i praktiků pracujících v oblasti organizace a řízení.

Základním výchozím principem v procesu určování správného vztahu centralizace a decentralizace organizačních jednotek v socialistických institucích (právě tak jako v celoinstitucionálním a celostátním měřítku) je leninský princip demokratického centralismu. Demokratický centralismus můžeme považovat

²⁸ Protože profesionalizace (počet a kvalifikace odborníků), standardizace a formalizace mají v podstatě stejný cíl — zajistit, aby byl výkon určité pracovní činnosti v souladu se specifickými pravidly a předpisy (zajišťujícími optimální anebo uspokojivé provedení dané pracovní činnosti a dosažení určeného cíle), jsou počet a kvalifikace odborníků v určité pracovní skupině nepřímo úměrné standardizaci a formalizaci práce dané skupiny [13]. Je zřejmé, že čím více standardizovaných metod, postupů, předpisů, pravidel atd. se odborníci naučí v době svých studií a čím více je mohou uplatňovat při organizaci a řízení své práce, tím méně musí být řízení normami (formalizovanými či neformalizovanými) dané instituce (za předpokladu, že standardizované metody, postupy, předpisy a pravidla dané instituce a dané profese jsou v souladu).

V rámci organizačních jednotek či celých institucí jsou však vztahy mezi profesionalizací, standardizací a formalizací mnohem složitější. Například Pugh a kol. [51] přišli ve svém výzkumu k závěru, že počet odborníků na standardizaci a formalizaci k závěru, že počet odborníků je přímo úměrný stupni standardizace a formalizace. Tvrdí, že s růstem odborníků roste i počet standardizovaných a formalizovaných předpisů, pravidel, postupů a metod, které tyto odborníci vytvářejí. (Je zřejmé, že s růstem

počtu odborníků se zvyšuje i kvantita jejich výkonu — množství rutinních modelů činností pro řídicí, administrativní a výrobní pracovníky za předpokladu, že tvoření a zavádění takových modelů je jejich pracovní náplní.)

Závislost standardizace a formalizace na profesionalizaci proto nemůžeme obecně stanovit. Je ovlivňována řadou specifických charakteristických dimenzí dané instituce (například relativní počet, postavení, vliv, pracovní náplň atd. odborníků zaměstnaných ve výzkumném ústavu, v poradenské organizaci či na vysoké škole se bude značně lišit od relativního počtu, postavení, pracovní náplně atd. odborníků zaměstnaných v průmyslových podnicích) a z celoinstitucionálního hlediska je výsledkem současného působení závislostí zjištěných Hallem a Pughem, které působí jako protichůdné tendence.

²⁹ Ve většině institucí převažují činnosti, které se opakují a dají se rutinizovat, standardizovat a formalizovat, nad činnostmi, které se neopakuji, a proto se rutinizovat, standardizovat a formalizovat nedají.

³⁰ I přes velké množství značných nedostatků a nevýhod vyplývajících z praktické realizace „kvázi volné organizace“ (podrobně viz [66], [39], [41]) je nutno konstatovat, že se s ní už několikrát v praxi experimentovalo (viz například [2], [4]).

za jednu z nejdůležitějších zásad organizace a řízení socialistických institucí. Organicky v sobě slučuje prvky centralizace i decentralizace, socialistické demokracie a uvědomělé disciplíny, poskytující širokým masám pracujících velké možnosti pro tvořivou iniciativu, aktivitu, seberealizaci a účast na řízení. Vyčerpávající zpracování problematiky centralizace a decentralizace by však i na úrovni organizační jednotky vyžadovalo rozsáhlejší samostatnou staf.³¹ Zde se proto zaměříme jen na analýzu vlivu centralizace (decentralizace) na inovativnost organizačních jednotek.

V dnešní době zvyšování efektivnosti našeho národního hospodářství, založeného na plném využívání a uplatňování intenzivních faktorů růstu, značně roste u všech nižších článků řízení samostatnost v rozhodování (spolu se zesílením prognostických funkcí rozvojového plánu celé společnosti [28]).

Určení správného stupně centralizace (decentralizace) dané organizační jednotky je v podstatě určení optimální pravomoci (a zodpovědnosti) učinit specifický druh rozhodnutí na specifickém stupni hierarchického uspořádání.³² Základním, obecným pravidlem pro určení rozhodovací pravomoci je její umístění co nejbližší ke zdroji relativních informací nutných pro správné rozhodnutí – za předpokladu, že daný pracovník má dostatečné vědomosti a schopnosti pro to, aby rozhodnutí učinil (a zabezpečil jeho realizaci) a koordinoval je s jinými rozhodnutími ([56], [66]).

Dynamické a komplexní prostředí vyžaduje mnoho úzce specializovaných, nerutinních rozhodnutí, a proto zde z časových i ekonomických důvodů musí být rozhodovací pravomoc rozdělena na větší počet pracovníků. Lze tedy říci, že čím bude technologie a prostředí dané organizační jednotky dynamičtější, komplexnější a neurčitější, tím bude tato jednotka decentralizovanější.

Ve statickém, stejnorodém a určitém

prostředí je poměrně málo příležitostí k nerutinním rozhodnutím, a proto je mohou učinit vedoucí řídící pracovníci dané organizační jednotky.

Centralizace ztěžuje a zkresluje vertikální a horizontální komunikaci. (Zejména informace o neúspěšném plnění daných úloh se záměrně zkreslují a „vylepšují“.) Čím větší je počet osob, jimiž prochází informace k pracovníkovi, který ji potřebuje k rozhodnutí, tím větší je pravděpodobnost jejího zkreslení. Jsou-li kvalita a různorodost vstupů do tvořivého procesu závislé na volnosti, úplnosti (pocity, hodnocení, informace atd. a jejich zpětná vazba), otevřenosti a přesnosti vertikální a horizontální komunikace, pak centralizace v podstatě snižuje tvoření a navrhování inovací. Omezená komunikace ztěžuje též potřebný styk mezi navrhovateli (a realizátory) inovace a pracovníky, kteří budou inovaci ovlivňovat; tím ztěžuje realizaci inovace.

V podstatě platí, že čím větší je počet osob, přes něž musí projít návrh dané inovace, aby mohl být schválen, tím menší je pravděpodobnost, že inovace bude schválena a realizována v původně navržené podobě. Větší organizační jednotky mohou tedy lépe tvořit, navrhovat a realizovat inovace, jsou-li decentralizované a může-li být inovace vytvořena a realizována na nižších stupních řízení.³⁴ Je přirozené, že inovace, která vyžaduje následnou změnu a přizpůsobení decentralizované jednotky, v níž byla vytvořena a jejíž vedení má pravomoc ke schválení realizace, bude realizována s větší pravděpodobností než inovace vyžadující následnou změnu a přizpůsobení celé instituce a autorizaci vedením.

Centralizovaný, autoritativní způsob navrhování a realizace inovací vyvolává ve většině případů u pracovníků, kteří mají být inovačním opatřením ovlivněni (a kteří neparticipovali na jeho tvorbě, návrhu a realizaci), odpor, což velmi zpomaluje a ztěžuje realizační proces.³⁵ Můžeme proto

³¹ Podrobněji viz [29], [54], [65], [18], [16], [14], [53], [55] atd.

³² Viz [24], [66].

³³ Deitschman [5] vyjádřil tuto závislost matematicky.

³⁴ Tento přístup je však nutný tehdy, když od

pracovníků, kterých se má navrhovaná inovace dotýkat, nelze očekávat z různých příčin žádná participace. Tento přístup má mnoho nevýhod, ve všeobecnosti ho musíme pokládat za přechodné nutné zlo [66]. Podrobně viz [46], [47].

předpokládat, že u centralizovaných organizačních jednotek s autoritativním, direktivním způsobem řízení bude i proces uskutečňování inovačních změn centralizovaný a autoritativní a bude tvorbu, navrhování i realizaci inovačních změn u většiny organizačních jednotek značně brzdít a ztěžovat.

Centralizace také potlačuje zdravý konflikt mezi pracovníky, jeho přeměnu v problémovou situaci a řešení formou inovace. Více konfliktů znamená více problémů a větší pravděpodobnost inovativního řešení. Při rovnosti ostatních organizačních faktorů můžeme tedy s vysokou pravděpodobností předpokládat, že čím bude daná organizační jednotka decentralizovanější, tím bude pravděpodobnost vzniku konfliktu (a jeho přeměny v problémovou situaci) a inovace větší.

Centralizace nepříznivě ovlivňuje zvyšování a zlepšování schopností řídicích pracovníků na nižších stupních řízení. Protože nemají mnoho příležitostí rozhodovat v pravém slova smyslu (nerutinní, tvořivé rozhodování a řešení komplexních problémů), nejsou tak dobře připraveni na další postup na vyšší stupně řízení jako řídicí pracovníci decentralizovaných organizačních jednotek, kteří měli více příležitosti k nerutinním, tvořivým rozhodnutím a k vytváření, navrhování a realizaci inovací. Jejich řídicí schopnosti — a inovační schopnost patří v období vědeckotechnické revoluce mezi nejdůležitější schopnosti řídicích pracovníků — budou vcelku nižší než řídicí schopnosti řídicích pracovníků stejného stupně řízení z decentralizovaných organizačních jednotek.

Konfigurace

Větší počet stupňů řízení je při centralizovaně řízené instituci brzdou při tvoření, navrhování a realizaci inovací. Počet stupňů řízení, jimiž musí návrh inovace projít, aby byl schválen a inovace se mohla realizovat, je přímo úměrný zkrácení informace o navrhované inovaci, velikosti komunikačních bariér, obtížnosti zpětné vazby atd.³⁶ Vliv zvyšování počtu stupňů řízení potřebných pro schválení navrhované inovace je v podstatě obdobný jako vliv

centralizace. Citlivost a zainteresovanost každého stupně řízení na tvoření, navrhování a realizaci inovací jsou přitom přímo úměrné významu dané inovace pro daný stupeň řízení. Koordinace zpětnou vazbou značně zvyšuje aktivitu řídicích pracovníků v procesu uskutečňování dané inovační změny [37].

Široké rozpětí kontroly řídicích pracovníků je způsobeno malou různorodostí a velkou standardizací a formalizací práce jejich podřízených (která předpokládá převážně rutinní úkony a nižší nároky na vědomosti a schopnosti) a menší komplexností, dynamičností a neurčitostí prostředí a technologie dané organizační jednotky. Všechny tyto faktory zmenšují kvalitu a různorodost vstupů do tvořivého procesu, a tím brzdí tvorbu inovací.

Uspořádání organizační struktury podle výrobků nebo podle poskytovaných služeb obecně umožňuje — v institucích průmyslového typu a v institucích poskytujících služby — snazší decentralizaci, řešení problémů koordinace na nižších stupních řízení, větší různorodost vstupů do tvořivého procesu řídicích pracovníků na středních stupních řízení, a tak napomáhá tvorbě navrhování a realizaci inovací.

Maticová forma organizace i organizace podle jednotlivých projektů patří k nejpružnějším typům organizace. Nejlépe se přizpůsobuje změnám vnitřních i vnějších podmínek svého fungování. Organizace je složena z dočasných³⁷ skupin pracujících na jednotlivých projektech, které se mění (rostou, zmenšují se, mění svoje složení, organizační strukturu i procesy) podle konkrétních problémů a požadavků optimálního průběhu prací na daném projektu. Organizační jednotky pracující na jednotlivých projektech se budou podobat „organickému“ typu organizace.

Organizace organizačních jednotek podle jednotlivých projektů (s ústředním koordinujícím subsystémem) předpokládá týmovou práci a vyžaduje poměrnou decentralizaci. Zaručuje bohatost, různorodost a kvalitu vstupů do tvořivého procesu a tak napomáhá tvořivosti. Její pružnost a přizpůsobivost reflektuje jednu z jejích předností — schopnost absorbovat i aktivně vytvářet a realizovat inovace.

³⁶ Viz [60].

³⁷ Už v samém přijetí významu tohoto pojmu je zahrnut prvek změny a přizpůsobení, viz [40], [1].

Při stálém zvyšování dynamičnosti, komplexnosti, různorodosti a neurčitosti prostředí se bude počet organizačních jednotek s dočasnou projektovou organizací v budoucnosti pravděpodobně zvyšovat.

Poměr mezi pracovníky štábních a lineárních útvarů je tím vyšší, čím je organizační jednotka a její prostředí komplexnější, různorodější a dynamičtější. Úkolem štábních útvarů v podstatě je řešit určité typy nerutinních problémů (resp. pomáhat při jejich řešení) a navrhnout rutinní modely jejich řešení, které by v budoucnosti mohli při obdobných problémech používat pracovníci lineárních útvarů. Kladný vliv množství profesí a kvalifikovanosti odborníků (štábních útvarů) na tvorbu inovací jsme už analyzovali v souvislosti s analýzou vlivu faktoru specializace. Obvyklá „plochost“ a decentralizovanost štábních útvarů, vynucená nerutinními problémy, které jejich zaměstnanci řeší, zpětně kladně působí na jejich inovativnost.

Protože pracovníci organizačních jednotek se většinu doby zaměstnávají řešením současných, operativních problémů a na inovační činnost nemají dostatek času, je vhodné (pro zvyšování tvorby i realizace inovací) zřizovat specifické organizační jednotky — *inovační oddělení, odbory či skupiny*, jejichž pracovní náplní je jen tvorba a realizace inovací, organizování celoinstitucionální inovační činnosti, stimulace a využívání tvořivých schopností všech pracovníků, pořádání kurzů tvořivého myšlení atd.³⁸

Závěr

Jedním z největších a nejzávažnějších problémů současné teorie a praxe organizace a řízení jsou problémy organizace a řízení institucí všech typů v podmínkách stále se zvyšující frekvence, stupně a rozsahu inovačních změn. Efektivnost fungování institucí ve značné míře závisí na jejich inovativnosti, adaptabilitě a pružnosti. S růstem dynamičnosti a komplexnosti institucí (a jejich prostředí) se zvyšují i nároky na jejich inovativnost. Protože tradiční organizační struktura a organizační procesy neodpovídají dnešnímu vysoce rozvinutému stavu výrobních sil [25], instituce všech

typů budou muset vědomě zavádět takovou organizační strukturu a procesy, které budou podporovat a urychlovat tvorbu, navrhování a realizaci inovací a vytvářet podmínky pro procesy uskutečňování plánovaných inovací způsobem minimalizujícím odpor ke změně a zvyšujícím celoinstitucionální, celosystémovou efektivnost a zdraví.

Závěrem je třeba zdůraznit, že jedině socialismus — první společnost v dějinách, která může být jako celek řízena skutečně vědecky — je schopen vytvořit a realizovat podmínky pro neomezený rozvoj výrobních sil vedoucí k „... vyššímu typu společenské organizace a tím i vyšší společenské produktivity práce“ [31].

Literatura

- [1] Bennis, W. G.: *Changing Organizations*. New York, McGraw-Hill Book Company 1966.
- [2] Burns, T. - Stalker, G. M.: *The Management of Innovations*. London, Tavistock Publications Ltd. 1961.
- [3] Carter, C. F. - Williams, B. R.: *Industry and Technical Progress*. London, Oxford University 1957.
- [4] Clark, J. V.: *A Healthy Organization*. In: *The Planning of Change*. New York, Holt, Rinehart and Winston, Inc. 1969, s. 282—296.
- [5] Deitschman, S. J.: *Implementation of New Ideas in Bureaucracies*. Operation Research, 19, 4, 1971.
- [6] Enterprise, 13. 9. 1969.
- [7] Fusko, Z.: *Tvorivé pristupy k riešeniu úloh organizácie a racionalizácie práce* (1. etapa výskumnej správy). Bratislava, Československý výskumný ústav práce 1972.
- [8] Gordon, W. J. J.: *Synectics*. London, Collier-McMillan, Ltd. 1968.
- [9] Guláš, Š.: *Tvorivý subjekt, jeho osobnosť, vlastností a možností rozvoja* (1. etapa výskumnej správy). Bratislava, Československý výskumný ústav práce 1972.
- [10] Gvišiani, G. M.: *Organizacija i upravljenje*. Moskva, Nauka 1970.
- [11] Hage, J. - Aiken, M.: *Social Change in Complex Organizations*. New York, Random House 1970.
- [12] Hall, R. H.: *The Concept of Bureaucracy: An Empirical Assessment*. American Journal of Sociology, 69, 1, 1963.
- [13] Hall, R. H.: *Organizations, Structure and Processes*. New Jersey, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs 1972.
- [14] Hobza, J. - Jirásek, J. - Kvěš, V.: *Leninské pojetí řízení socialistické společnosti*. Marxismus a současnost, 1971, zvlášť č.:

³⁸ Viz [8], [6], [42].

- Ideologická konference „Překonávání revizionismu v ekonomické vědě a praxi“, s. 23—49.
- [15] Húska, A. M.: *Podiel tvorivých fáz v rozhodovacej štruktúre vedúceho pracovníka*. Syntéza 1972, č. 2, s. 10—13.
- [16] Jägerman, S.: *Demokratický centralismus bez licitací*. Praha, Svoboda 1971.
- [17] Jirásek, J.: *Manažerské teorie, manažerství a manažeři*. Marxismus a současnost, 1971, zvl. č.: Ideologická konference „Překonávání revizionismu v ekonomické vědě a praxi“, s. 450—453.
- [18] Jirges, M.: *K leninskému ponímaniu zásad riadenia socialistickej ekonomiky*. In: Zborník Ústavu marxizmu-leninizmu Univerzity Komenského. Bratislava 1970.
- [19] Kast F. E. - Rosenzweig, J. E.: *Organization and Management. A System Approach*. New York, McGraw-Hill Book Company 1970.
- [20] Khol, J.: *Lidé v socialistickej organizaci*. Praha, Horizont 1972.
- [21] Khol, J.: *Rízení k vyšší výkonnosti*. Praha, Institut řízení 1972.
- [22] Kolář, J.: *Sociologie podniku*. Praha Práce 1968.
- [23] Kotarbiński, T.: *Traktat o dobrej robocie*. Wrocław, Ossolineum 1958.
- [24] Kowalewski, S.: *Kilka uwag o decentralizacji*. Biuletyn TNOiK, 1959, 3.
- [25] Kowalewski, S.: *Problémy vzťahů mezi nadřizenými a podřízenými*. In: *Praxeologie a její využití v řídicí práci*. Gottwaldov, ČKVR 1970, s. 36—49.
- [26] Kowalewski, S.: *Racionalizace práce prostřednictvím účinné výstavby organizačních struktur*. Seminář „Praxeologie a její využití pro komplexní socialistickou racionalizaci“. Gottwaldov, 30. 11.—1. 12. 1972.
- [27] Kubin, J.: *Od źródła innowacji do pierwszego zastosowania*. In: *Zmiany społeczne i postęp techniczny*. Wrocław, PAN 1971.
- [28] Kutta, F.-Soukup, M. a kol.: *Rízení v období vědeckotechnické revoluce*. Praha, Svoboda 1973.
- [29] Lange, O.: *Niektore zagadnienia centralizacji i decentralizacji w zarządzaniu*. Materiały prakseologiczne, 1962, č. 1.
- [30] Lawrence, P. R.-Lorsch, J. W.: *Organization and Environment*. Harvard Business School. Boston, Mass 1967.
- [31] Lenin, V. I.: *Spisy*, zv. 29. Bratislava SVPL 1954.
- [32] Liehman, P.: *Socialistický vedoucí a iniciativa pracujících*. Praha, Institut řízení 1972.
- [33] Lipták, F. - Stračár, V.: *Podstata racionalizácie*. Syntéza 1968, č. 2, s. 65—70.
- [34] Lipták, F.: *Základy systémovej organizácie práce (2. etapa výskumnej správy)*. Bratislava, Československý výskumný ústav práce 1971.
- [35] Livečka, E.: *Základy socialistickej personalistiky*. Bratislava, Práca 1973.
- [36] Mansfield, E.: *The Economics of Technological Change*, New York, Norton 1968.
- [37] March, J. G.-Simon, H. A.: *Teoria organizacji*. Warszawa, PAN 1964.
- [38] Meleščenko, J. S. - Suchardin, S. V.: *Podstata a základní směry vědeckotechnické revoluce*. Filosofický časopis 1971, č. 1, s. 63—80.
- [39] Miček, M.: *Soudobá struktura nadřizenosti a podřizenosti pracovníků v institucích průmyslového typu a její problémy*. Sociologický časopis 7, 1971, č. 2, s. 136—147.
- [40] Miček, M.: *Soudobá struktura nadřizenosti a podřizenosti pracovníků v institucích průmyslového typu a její proměny*. Sociologický časopis 7, 1971, č. 3, s. 265—280.
- [41] Miček, M.: *Unifikace nebo diferenciacie formálních organizačních struktur institucí různého typu*. Sociologický časopis, 8, 1972, č. 4, s. 403—413.
- [42] *Jak systematicky získávat a využívat nové myšlenky*. Moderní řízení 1971, č. 3, s. 47—52.
- [43] Payne, R. L. - Hickson, D. J.: *Measuring the Ghost in the Organizational Machine*. European Business, 1967, č. 13.
- [44] Peltz, D. C.: *Some Social Factors Related to the Performance in a Research Organization*. Administrative Science Quarterly, 1, 1, 1956.
- [45] Perlaki, I.: *Rutinné a nerutinné rozhodovanie v riadiacej praxi*. Psychologie v ekonomické praxi, 1972, č. 2—3, s. 92—102.
- [46] Perlaki, I.: *Analýza procesov zmien organizačných systémov*. Syntéza, 1972, č. 3, s. 86—94.
- [47] Pichňa, J.: *Spoločenské problémy inovácií v podniku*. In: *Spoločenské aspekty pracovnej iniciatívy a aktivity*. Bratislava, Socialistická akadémia Slovenska 1972, s. 70—86.
- [48] Pietrasinski, Z.: *Ogólne i psychologiczne zagadnienia inowacji*. Warszawa, PWN 1970.
- [49] Popov, G. Ch.: *Problemy teorii upravlenija*. Moskva, Ekonomika 1970.
- [50] Průša, J.: *Vedení lidí v socialisticom podniku*. Bratislava, Práca 1973.
- [51] Pugh, D. S.-Hickson, D. J.-Hinnings, G. R.-Turner, C.: *Dimensions of Organizational Structure*. Administrative Science Quarterly, 13. 1. 1968, s. 65—105.
- [52] Richta, R. a kol.: *Civilizace na rozcestí*. III. vyd. Praha, Svoboda 1969.
- [53] Remeš, A.: *Demokratický centralismus a postavení socialistických podniků*. Marxismus a současnost 1971, zvl. č.: Ideologická konference „Překonávání revizionismu v ekonomické vědě a praxi“.
- [54] Řezníček, J. a kol.: *Vědecká organizace řídicí práce*. Praha, Nakladatelství politické literatury 1965.
- [55] Řezníček, J. a kol.: *Rízení průmyslových podniků*. Praha, Svoboda 1972.
- [56] Simon, H. A.: *Administrative Behavior*. New York, The MacMillan Comp. 1959.

- [58] Steiner, G. A.: *The Creative Organization*. Chicago, The University of Chicago Press 1965.
- [59] Stodgill, R. M.: *Dimensions of Organization Theory*. In: *Approaches to Organizational Design*. Pittsburgh, University of Pittsburgh Press 1966.
- [60] Terry, G. R.: *Principles of Management*. Richard D. Irwin, Inc. Homewood, Ill., 1968.
- [61] Thompson, V. A.: *Bureaucracy and Innovation*. Alabama, University of Alabama Press 1969.
- [62] Valenta, F.: *Tvůrčí aktivita — inovace — efekty*. Praha, Svoboda 1969.
- [63] Wilson, J. Q.: *Innovation in Organization: Notes toward a Theory*. In: *Approaches to Organizational Design*. Pittsburgh, University of Pittsburgh 1966.
- [64] *Zásady rozvoja komplexnej socialistickej racionalizácie v ČSSR*. Schválené uznesenie vlády č. 215 zo dňa 3. 6. 1971.
- [65] Zieleniewski, J.: *Organizacja i działanie na tle niektórych innych pojęć ogólnych*. Wybrane zagadnienia z problematyki prakseologicznej. Warszawa, PAN 1967.
- [66] Zieleniewski, J.: *Teorie organizace a řízení*. Praha, Svoboda 1967.

Резюме

Перлаки И.: Влияние структурных организационных факторов организационных единиц на их инновативность

Одной из самых больших и самых важных проблем современной теории и практики организации и управления являются проблемы организации и управления учреждений всех типов в условиях все повышающейся частотности, степени и масштаба инновативных изменений.

Эффективность функционирования учреждений в значительной степени зависит от их адаптивности и гибкости. Вместе с тем, как учреждения (и их среда) становятся все динамичнее и комплекснее, требования к их инновативности все повышаются. Так как традиционная организационная структура и организационные процессы уже не отвечают современному высокопроизводительному состоянию производительных сил, учреждения должны будут в как можно большем количестве внедрять такую организационную структуру и организационные процессы, какие будут поддерживать и ускорять создание, предложение и осуществление инноваций и которые так же создадут условия для процессов внедрения запланированных инноваций способом, минимизирующим сопротивление изменению и повышающим общую институциональную эффективность и здоровье.

Очевидно, что учреждения (их подсистемы) не будут способными повысить свою инновативность без изменения своих остальных, влияющих на нее факторов. Для того чтобы руководство учреждения (его подсистемы) было

способно обеспечить его оптимальное функционирование в условиях непрерывного повышения частотности, степени и масштаба инновационных изменений, которым учреждение должно приспосабливаться (и которые оно само активно создает и на которых само влияет) — для того чтобы руководство способно было повысить его инновативность, оно должно знать, как изменить остальные структуральные и процессуальные факторы, оказывающие влияние на инновативность.

Так как требования к оптимальной инновативности равно как и требования к организационной структуре и к организационным процессам отдельных организационных единиц будут значительно отличаться (внутренняя и внешняя среда, с которой отдельные организационные единицы находятся во взаимодействии, будет проявлять количественно и качественно различные признаки динамичности, комплексности, определенности и т. д.), автор избрал объектом изучения зависимости инновативности от структурных организационных факторов не все учреждение, а только его отдельные организационные единицы.

Чем более будет среда данной организационной единицы динамичной, комплексной, разнообразной, неожиданной и т. д., тем более будет эффективность данной организационной единицы зависеть от ее инновативности, гибкости и адаптивности.

В представленной статье автор проанализировал и описал влияние специализации, стандартизации, формализации, централизации и конфигурации организационных единиц на их инновативность.

К отдельным и структурным организационным факторам организационных единиц равно как и к их инновативности автор занимает нейтральную позицию. Инновативность организационной единицы он считает лишь одним из ее характерных размеров, который только в органическом соединении и взаимодействии с ее организационной структурой и организационными процессами определяет общую эффективность, здоровье, развитие и рост данной организационной единицы, так же как и всего учреждения. Автор подчеркивает, что инновативность всякой организационной единицы (так же как и ее структурного и процессуального размера) надо поэтому рассматривать и оценивать только комплексно, в связи с общей организационной структурой и организационными процессами данной организационной единицы и только как средство достижения всеобщих целей учреждения — повышения всеобщей, всеинституциональной эффективности, здоровья, роста и развития.

Summary

Perlaki I.: Influence of Structural Organization Factors of Organization Units on Their Innovational Capacity

The greatest and most important problems of the contemporary theory and practice of

organization and management are those of the organization and management of institutions of all types under the conditions of a steadily growing frequency, degree and range of innovational changes.

The effectivity of the functioning of institutions depends, to a considerable degree, upon their adaptability and flexibility. With the increasing dynamics and complexity of institutions (and their environments), the demands on their innovational capacity are steadily increasing. Since the traditional organization structure and organization processes no longer correspond to the present highly developed state of production forces, institutions of all types will be bound to introduce, to an ever increasing degree, an organization structure and organization processes promoting and accelerating the creation, proposition and implementation of innovations, simultaneously creating conditions for the processes of implementation the planned innovations in a way minimalizing the resistance to change and increasing the overall institutional effectivity and health.

It is evident that institutions (their subsystems) will be unable to increase their innovational capacity without changing all the other factors influencing this capacity. In order to secure its optimum functioning under the conditions of a continuously increasing frequency, degree and range of innovational changes to which the institution is compelled to adapt itself (and which, in turn, it is actively creating and influencing), and in order to be capable of increasing its innovational capacity, the management of an institution (or of its subsystem) should be able effectively change the structural and processual factors affecting the innovational capacity.

Due to the fact that the demands on an optimum innovational capacity, as well as on the organization structure and organization processes taking place within individual organization units will be considerably dif-

ferent (the internal and the external environment with which the individual organization units interact will manifest both quantitatively and qualitatively different variables of dynamics, complexity, definiteness, etc.), the author has chosen not the whole institution but only its individual organization units as research subjects in studying the dependence of the innovational capacity on structural organization factors.

The more dynamic, complex, heterogenous, unpredictable, etc. the environment of a given organization unit will be, the more will the general effectivity of the given organization unit depend on its innovational capacity, flexibility and adaptability.

In the present study, the author has analysed and described the effect of specialization, standartization, formalization, centralization and configuration of organization units upon its innovational capacity.

The author has adopted a neutral attitude to the separate structural organization factors of organization units, as well as to their innovational capacity. He considers the innovational capacity of an organization unit as merely one of its characteristic dimensions determining the general effectivity, health, development and growth of both the given organization unit and the entire institution only under the condition that it stands in an organic unity and cooperation with its organization structure and organization processes. The author emphasizes the fact that the innovational capacity of each organization unit (as well as its other structural and processual dimensions) must hence be considered and evaluated only complexly, in connection with the whole organization structure and with the organization processes of the given organization unit, and only as a means of attaining the general goals of each institution — of increasing the general effectivity, health, growth and development of the whole system, of the whole institution.