

Východiskovou, koncepční otázkou praktického využívání pojetí řízení jako lidské činnosti je otázka dimenzí řízení, které se objeví, jestliže uplatníme lidské, činnostní hledisko jeho analýzy. Současný stav poznání vytyčuje tři takovéto dimenze:

1. Analýza řízení se neobejde bez studia jeho subjektu. Obsahem této dimenze řízení je nejčastěji problematika poznávacích procesů, rozhodování (jako myšlenkového řešení problémů), řídicích akcí, osobnosti vedoucího a dalších podmínek efektivnosti řídicí práce, stylu řídicí činnosti, kolektivního řízení, účasti pracujících na řízení, ale i otázky odpovědnosti, autority, prestiže a pravomoci, politického, ekonomického a společenského postavení vedoucích, jak je analyzuje např. Liehmann [8], Ladensack [6] aj. Tato problematika se týká jak řízení společenského, tak řízení technického (ve smyslu Trapeznikovova členění [11]), neboť jak vedoucí pracovního kolektivu, tak pilot nebo dispečer u ovládacího panelu jsou efektivní ve své práci jen tehdy, když správně poznávají, správně myšlenkově řeší vyvstálé problémy, správně zasahují, když splňují kvalifikační předpoklady atd.

2. Pouze společenského řízení se týká další dimenze objektu řízení, kterým ve společenském řízení je pracovní kolektiv, lidé, tedy rovněž subjekt.

Tato dimenze se v teorii i praxi řízení nesprávně podceňuje. Objektem společenského řízení není pasivní, neměnná technika, ale člověk a kolektiv, stejně složitý a stejně významný jako subjekt řízení, jako celý řídicí systém. Pro analýzu společenského řízení je dvojnásob třeba uplatňovat princip dialektické jednoty subjektu a objektu, jehož průmět do teorie řízení znamená, že zkoumání povahy řízení by se mělo opírat především o zkoumání povahy a chování řízeného objektu, pracov-

ního kolektivu. Proto např. Linhart [9 : 124] píše: „Teorie řízení by neměla primárně vycházet ze statistické teorie rozhodování, ale měla by se v duchu dialektickomaterialistické metodologie opírat o objektivní zákonitosti organizace a vývoje řízených systémů.“

3. Třetí dimenze řízení v činnostním pojetí vychází ze studia vztahu subjektu a objektu ve společenském řízení. Khol [3] ukázal, že tento vztah se realizuje v komunikativním jednání řídicích a řízených pracovníků, které nabývá podoby ukládání úkolů, kontroly, vyjasňování podmínek provedení práce, motivačního působení apod. V tomto pojetí řídicí proces — jako soubor činností, které realizuje řídicí subjekt — spočívá v rozhodování a v komunikativním jednání. Dosahování cílů v řízení potom vyžaduje uskutečňování řídicích procesů a realizačního jednání, které vyplývá z rozhodnutí a je regulováno komunikativním jednáním řídicího subjektu. Každý řídicí proces je ovšem zpětně ovlivňován aktivitami řízeného systému, přičemž tento významný prvek celého systému společenského řízení je organizačně rozvíjen pomocí instituce účasti pracujících na řízení a jejich rozmanitých forem.

Tato třetí dimenze je významná z více hledisek, např. již proto, že se zabývá rozhodující společenskou stránkou řízení, nebo proto, že zachycuje dynamiku řízení, tj. probíhající interakce a informační transakce v sociálním systému organizace aj. Současně je však zajímavá i proto, že naznačuje další dimenzi řízení, která je ve vztahu k jeho lidskému a činnostnímu chápání.

Khol [4] na základě případového přístupu k rozboru řídicí činnosti dospěl ke shrnutí, že řídicí činnost spočívá v operacích řídicího pracovníka, jimiž je zabezpečována realizace řídicích problémů, že tedy řídicí

Tabulka 1: Přehled četnosti výskytu výroků

| Č. | Deskriptor<br>Název                   | Uvádí autorů |    | Zdůrazňuje autorů |
|----|---------------------------------------|--------------|----|-------------------|
|    |                                       | počet        | %  |                   |
| 55 | Výpočetní technika                    | 16           | 52 | 1                 |
| 15 | Informační základna                   | 13           | 42 | 1                 |
| 42 | Řídící činnost                        | 13           | 42 | 5                 |
| 54 | Výchova vedoucích                     | 11           | 36 | 2                 |
| 27 | Motivace                              | 10           | 32 | 2                 |
| 9  | Dodavatelsko-<br>-odběratelské vztahy | 9            | 29 | 1                 |
| 17 | Kádrová práce                         | 9            | 29 | 3                 |
| 29 | Normativní základna                   | 9            | 29 |                   |
| 22 | Kvalifikace                           | 8            | 26 |                   |
| 30 | Operační výzkum                       | 8            | 26 |                   |
| 7  | Cíle                                  | 7            | 23 | 1                 |
| 45 | Souhra (optimalizace)                 | 7            | 23 |                   |
| 24 | Lidský činitel                        | 6            | 19 | 4                 |
| 28 | Myšlení, invence                      | 6            | 19 | 4                 |
| 32 | Organizační struktura                 | 6            | 19 |                   |
| 36 | Postoje pracovníků                    | 6            | 19 | 1                 |
| 51 | Vedení lidí                           | 6            | 19 | 1                 |
| 20 | Koncepce rozvoje                      | 5            | 16 | 2                 |
| 31 | Organizační normy                     | 5            | 16 | 1                 |
| 48 | Stabilita podmínek                    | 5            | 16 |                   |
| 14 | Ideologie                             | 4            | 13 |                   |
| 33 | Organizační technika                  | 4            | 13 |                   |
| 34 | Plánování                             | 4            | 13 |                   |
| 37 | Právo vedoucích                       | 4            | 13 |                   |
| 38 | Prognostika                           | 4            | 13 | 1                 |
| 41 | Rozhodování                           | 4            | 13 | 1                 |
| 8  | Dělba práce v centru                  | 3            | 10 |                   |
| 16 | Integrace RVHP                        | 3            | 10 |                   |
| 19 | Kázeň                                 | 3            | 10 | 1                 |
| 25 | Materiální stimulování                | 3            | 10 | 1                 |
| 39 | Přetížení pracovní                    | 3            | 10 |                   |
| 50 | Účast na řízení                       | 3            | 10 |                   |

Pokračování tabulky 1.

| Č. | Deskriptor<br>Název             | Uvádí autorů |    | Zdůrazňuje autorů |
|----|---------------------------------|--------------|----|-------------------|
|    |                                 | počet        | %  |                   |
| 53 | Vůle a zájem                    | 3            | 10 | 1                 |
| 2  | Agitace                         | 2            | 6  |                   |
| 11 | Ekonomické nástroje             | 2            | 6  |                   |
| 13 | Hodnotová analýza               | 2            | 6  |                   |
| 18 | Kalkulace                       | 2            | 6  |                   |
| 23 | Lidské vztahy                   | 2            | 6  |                   |
| 40 | Racionalizační činnost          | 2            | 6  |                   |
| 43 | Sociální klima                  | 2            | 6  |                   |
| 46 | Společenská dělba práce         | 2            | 6  |                   |
| 57 | Výzkum                          | 2            | 6  |                   |
| 58 | Zájmy (sladování)               | 2            | 6  |                   |
| 59 | Závaznost plánu                 | 2            | 6  |                   |
| 1  | Administrativní metody          | 1            | 3  |                   |
| 3  | Analýza práce                   | 1            | 3  |                   |
| 4  | Bariéry organizační             | 1            | 3  |                   |
| 5  | Brigády socialistické<br>práce  | 1            | 3  |                   |
| 6  | Ceny                            | 1            | 3  |                   |
| 10 | Ediční politika                 | 1            | 3  |                   |
| 12 | Ekonomický výzkum               | 1            | 3  |                   |
| 21 | Konflikty                       | 1            | 3  |                   |
| 26 | Materiální zdroje               | 1            | 3  |                   |
| 35 | Podpora iniciativní<br>aktivity | 1            | 3  |                   |
| 44 | Sociální plánování              | 1            | 3  |                   |
| 47 | Spolupráce s vědou              | 1            | 3  |                   |
| 49 | Technická příprava<br>výroby    | 1            | 3  |                   |
| 52 | Vstup do trhu                   | 1            | 3  |                   |
| 56 | Využívání základních<br>fondů   | 1            | 3  |                   |
| 60 | Zdroje (optimalizace)           |              |    |                   |

činnost je třeba vztahovat k jednotlivým problémům, které řídicí pracovník nebo řídicí systém řeší; ty je potom možno nazývat případy řízení, nebo — pro případy komplexnější a zobecněnější — v souhlasu s Popovem [10] situacemi řízení. Ukazuje se, že i případová či situační dimenze řízení zdůrazňuje aktuálnost rozpracování pojetí řízení jako činnosti subjektu zaměřené na činnosti společenského objektu řízení. Např. na konkrétní úrovni řídicích případů byla konána šetření, jejichž výsledky lze shrnout tak, že z analyzovaných 1036 náhodně vybraných případů řízení bylo 403 případů „lidské“ povahy, tj. takové, v nichž lidské aspekty převažují nad

aspekty ekonomickými, technickými apod. Tedy: proti 42 % problémů lidské povahy stojí 58 % problémů povahy jiné. Retest tohoto výzkumu ukazuje, že zjištěný poměr problémů „lidských“ proti ostatním je velmi konzistentní v čase. Analýza struktury respondentů v retestu ukazuje, že největší podíl lidských problémů řeší podnikoví ředitelé, poněkud menší je podíl lidské problematiky v práci generálních ředitelů a odborných ředitelů či náměstků.

Rozbor obsahu řídicích procesů na zobrazené úrovni situací řízení byl založen na aplikaci metody obsahové analýzy.<sup>1</sup> Spočíval v obsahové analýze ankety, kterou pod názvem „Jak řídit vědecky“ uspo-

<sup>1</sup> Základní informaci o obsahové analýze podává práce Berelsonova [1], možnosti jejího uplatnění

v řízení analyzuje Charvát [2].

řádal časopis *Hospodářské noviny* začátkem roku 1973 v číslech 1–13.

V této anketě bylo uveřejněno celkem 56 průměrně sedmistránkových příspěvků českých a slovenských představitelů praxe řízení, hlavně generálních ředitelů a ředitelů velkých a progresivních podniků.

Výsledkem expertního čtení ankety je tabulka 1 „Přehled četnosti výskytu výroků“, k níž se vztahuje příslušný významový slovník použitých deskriptorů, uvedených v autorově práci [5].

Jestliže přiřadíme jednotlivým deskriptorům vědní obory, které jsou nejbližší jejich obsahům, dostaneme tabulku 2.

Tabulka 2: Přehled hlavních výsledků podle vědních oborů

| Vědní obor    | Absolutní počet zjištěných námětů | %          | Počet druhů námětů | Počet zdůrazněných námětů |
|---------------|-----------------------------------|------------|--------------------|---------------------------|
| Člověk        | 103                               | 42         | 21                 | 25                        |
| Organizace    | 57                                | 23         | 18                 | 5                         |
| Ekonomie      | 30                                | 12         | 9                  | 1                         |
| Společnost    | 11                                | 4          | 4                  | 2                         |
| Matematika    | 21                                | 9          | 2                  | 1                         |
| Technika      | 20                                | 8          | 2                  | 1                         |
| Ostatní       | 6                                 | 2          | 4                  | 0                         |
| <b>Celkem</b> | <b>248</b>                        | <b>100</b> | <b>60</b>          | <b>35</b>                 |

Z tabulky 2 vyplývá, že vědy o člověku spolu s vědami o společnosti jsou příslušné pro řešení

46 % ze všech identifikovaných námětů,  
42 % ze všech identifikovaných druhů námětů,  
77 % ze všech zdůrazněných námětů.

Toto zjištění až nápadně souhlasí s výsledky šetření četnosti případů řízení, které bylo provedeno v systému řízení Národního výboru hlavního města Prahy. Relevantní data jsou uvedena v tabulce 3.

Na tabulce je zajímavé, že vůbec chybí náměty z oblasti matematiky. To však je zcela logický výsledek, neboť matematické, optimalizační metody tvoří metodický základ řešení řídicích problémů, jejichž praktická povaha je vždy jiná: organizační, ekonomická nebo lidská.

Tabulka 3

| Vědní obor    | Schůze rady NVP |            |
|---------------|-----------------|------------|
|               | Četnost         | %          |
| Člověk        | 134             | 45         |
| Společnost    | 35              | 12         |
| Organizace    | 67              | 23         |
| Ekonomie      | 38              | 13         |
| Právo         | 1               | 0,3        |
| Ostatní       | 21              | 7          |
| <b>Celkem</b> | <b>296</b>      | <b>100</b> |

Hypotézu mimořádného, rozhodujícího významu lidských problémů a věd o člověku pro efektivnost řídicí praxe i teorie však lze doložit i jinak. Např. výsledky výzkumu provedeného v závodě Válcovny n. p. Škoda Plzeň, který svými podmínkami — jde o výrobu válcovacího zařízení, jež je ze 70 % kusová, z 30 % opakovaná — je typickým pro těžké strojírenství. Reprezentativnímu vzorku celkem 99 vedoucích pracovníků a specialistů tohoto závodu byl předložen dotazník, který obsahoval výčet 35 nejdůležitějších deskriptorů ankety *Hospodářských novin*; k těmto deskriptorům se měli respondenti jednotlivě vyjádřit z hlediska, jak často přicházejí do styku ve své práci s problémy, jež tyto deskriptory definují: buď „pravidelně“, nebo „někdy“, nebo „nikdy“. Výsledky tohoto šetření jsou uvedeny v tabulce 4, v níž:

- Sloupce N označují údaje od skupiny pracovníků specialistů-nevedoucích; celkový počet respondentů této skupiny je 24, z toho je asi polovina pracovníků konstrukčních kanceláří, 3 jsou technologové, dále jde o systémové inženýry, asistenty apod.
- Sloupce V označují údaje od skupiny vedoucích pracovníků v celkovém počtu 54. Je mezi nimi 10 dílovedoucích a mistrů, vedoucích technologie, konstrukce, plánování, MTZ, vývoje, OTK, vedoucí projektanti, dispečeri, vedoucí účtárny, odbytu, vedoucí úseku dodavatelského a obchodního apod.
- Sloupce Σ označují údaje celého vzorku respondentů N + V, tj. celkem 78 respondentů.
- Čísla v tabulce udávají relativní čet-

Tabulka 4: Výsledky šetření v závodě Válcovny n. p. Škoda, Plzeň

| Deskriptor |                         | Typ<br>vě-<br>dy | Pravidelně |    |    | Někdy |    |    | Nikdy |    |    | Neudáno |    |    | Statist.<br>význam-<br>nost |
|------------|-------------------------|------------------|------------|----|----|-------|----|----|-------|----|----|---------|----|----|-----------------------------|
| Č.         | Název                   |                  | N          | V  | Σ  | N     | V  | Σ  | N     | V  | Σ  | N       | V  | Σ  |                             |
| 28         | Myšlení                 | Č                | 100        | 96 | 97 | 0     | 4  | 3  | 0     | 0  | 0  | 0       | 0  | 0  | *                           |
| 19         | Kázeň                   | Č                | 92         | 96 | 95 | 8     | 0  | 3  | 0     | 2  | 1  | 0       | 2  | 1  |                             |
| 41         | Rozhodování             | Č                | 79         | 98 | 92 | 21    | 2  | 8  | 0     | 0  | 0  | 0       | 0  | 0  | ***                         |
| 36         | Postoje pracovníků      | Č                | 88         | 92 | 91 | 12    | 6  | 8  | 0     | 0  | 0  | 0       | 2  | 1  |                             |
| 42         | Řídící činnost          | Č                | 75         | 91 | 86 | 21    | 7  | 12 | 0     | 0  | 0  | 4       | 2  | 2  | *                           |
| 53         | Vůle a zájem            | Č                | 75         | 89 | 85 | 21    | 7  | 12 | 4     | 0  | 1  | 0       | 4  | 2  |                             |
| 51         | Vedení lidí             | Č                | 71         | 93 | 86 | 29    | 7  | 14 | 0     | 0  | 0  | 0       | 0  | 0  | **                          |
| 23         | Mezilidské vztahy       | Č                | 71         | 91 | 85 | 25    | 7  | 13 | 4     | 0  | 1  | 0       | 2  | 1  | **                          |
| 37         | Pravomoc vedoucích      | Č                | 63         | 89 | 81 | 33    | 11 | 18 | 0     | 0  | 0  | 4       | 0  | 1  | ***                         |
| 50         | Účast na řízení         | —                | 67         | 85 | 80 | 25    | 15 | 19 | 4     | 0  | 1  | 4       | 0  | 0  | *                           |
| 22         | Kvalifikace             | Č                | 67         | 85 | 80 | 25    | 15 | 18 | 8     | 0  | 2  | 0       | 0  | 0  | **                          |
| 34         | Plánování               | —                | 75         | 80 | 78 | 25    | 20 | 22 | 0     | 0  | 0  | 0       | 0  | 0  |                             |
| 45         | Optimalizace souhry     | —                | 58         | 72 | 68 | 38    | 24 | 26 | 4     | 0  | 1  | 8       | 4  | 5  |                             |
| 17         | Ideologická vyspělost   | —                | 46         | 76 | 67 | 29    | 20 | 23 | 17    | 2  | 6  | 8       | 2  | 4  | **                          |
| 7          | Cíle                    | —                | 75         | 56 | 61 | 4     | 35 | 26 | 13    | 0  | 4  | 8       | 9  | 9  |                             |
| 32         | Organizační struktura   | —                | 66         | 61 | 63 | 17    | 33 | 28 | 17    | 2  | 6  | 0       | 4  | 3  |                             |
| 2          | Agitace                 | —                | 46         | 63 | 58 | 50    | 35 | 40 | 4     | 0  | 1  | 0       | 2  | 1  | *                           |
| 15         | Informační základna     | —                | 46         | 59 | 55 | 54    | 33 | 40 | 0     | 2  | 1  | 0       | 6  | 4  |                             |
| 25         | Hmotné stimulování      | Č                | 38         | 57 | 51 | 33    | 28 | 30 | 12    | 9  | 10 | 17      | 6  | 9  |                             |
| 39         | Pracovní přetížení      | Č                | 46         | 56 | 53 | 46    | 44 | 45 | 4     | 0  | 1  | 4       | 0  | 1  |                             |
| 11         | Ekonomické nástroje     | —                | 25         | 63 | 51 | 58    | 31 | 40 | 13    | 4  | 6  | 4       | 2  | 3  | ***                         |
| 17         | Kádrová práce           | Č                | 25         | 57 | 47 | 54    | 37 | 42 | 21    | 2  | 6  | 0       | 4  | 3  | ***                         |
| 9          | Dodavatelské vztahy     | —                | 38         | 50 | 46 | 58    | 29 | 38 | 4     | 15 | 12 | 0       | 6  | 4  |                             |
| 27         | Motivace                | Č                | 29         | 42 | 39 | 46    | 41 | 42 | 8     | 4  | 5  | 17      | 13 | 14 |                             |
| 48         | Stabilita podmínek      | —                | 29         | 45 | 40 | 46    | 46 | 46 | 13    | 0  | 4  | 12      | 9  | 10 |                             |
| 8          | Dělní práce v centru    | —                | 25         | 41 | 36 | 21    | 39 | 33 | 29    | 16 | 21 | 25      | 4  | 10 |                             |
| 54         | Výchova vedoucích       | Č                | 17         | 43 | 35 | 58    | 43 | 47 | 25    | 11 | 15 | 0       | 4  | 3  | ***                         |
| 31         | Organizační normy       | —                | 33         | 29 | 31 | 42    | 65 | 57 | 21    | 4  | 9  | 4       | 2  | 3  |                             |
| 20         | Koncepce rozvoje        | —                | 21         | 35 | 31 | 75    | 58 | 63 | 4     | 7  | 6  | 0       | 0  | 0  |                             |
| 33         | Organizační technika    | —                | 21         | 28 | 26 | 33    | 50 | 45 | 25    | 11 | 15 | 21      | 11 | 14 |                             |
| 29         | Normativní základna     | —                | 29         | 22 | 24 | 25    | 54 | 45 | 25    | 15 | 18 | 21      | 9  | 13 |                             |
| 38         | Prognostika             | —                | 17         | 22 | 21 | 46    | 45 | 45 | 8     | 26 | 20 | 29      | 7  | 14 | *                           |
| 55         | Výpočetní technika      | —                | 25         | 17 | 19 | 33    | 54 | 48 | 38    | 29 | 32 | 4       | 0  | 1  |                             |
| 50         | Operační výzkum         | —                | 17         | 7  | 10 | 33    | 52 | 46 | 38    | 28 | 31 | 12      | 13 | 13 |                             |
| 16         | Socialistická integrace | —                | 0          | 4  | 2  | 25    | 39 | 35 | 50    | 50 | 50 | 25      | 7  | 13 |                             |

nosti odpovědí v příslušné skupině (sloupce), tedy procenta ze 100 možných kladných odpovědí.

— Pořadí deskriptorů v tabulce je sestaveno podle relativních četností odpovědí „pravidelně“ v rámci celého souboru (n = 78) při vypuštění neudaných odpovědí.

Pořadí deskriptorů tedy vyjadřuje pořadí celkové míry frekvence problému, který deskriptor zastupuje.

Mezi skupinami N + V byl testován rozdíl v odpovědích „pravidelně“, neboť u ostatních odpovědí by vznikly nesnáze v interpretaci. Statistická významnost roz-

dílů podle hodnot t-textu<sup>2</sup> je vyjádřena hvězdičkami:

- \* — významné na hladině 0,1
- \*\* — významné na hladině 0,05
- \*\*\* — významné na hladině 0,01

Sloupec „Neudáno“ nejen doplňuje čísla tabulky, ale plní i funkci kontroly spolehlivosti respondentů, kteří v tomto případě neměli k dispozici významový slovník deskriptorů. Jestliže respondent nevyplnil řádku určitého deskriptoru, lze nejčastěji předpokládat, že neporozuměl jeho obsahu. Míra rozdílů nevyplnění řádek jednotlivých deskriptorů svědčí o míře neporozumění jejich obsahům. Jak vidíme, tato míra ne-

<sup>2</sup> Hodnoty pro t-testy jsou určeny jen zhruba podle nomogramu publikovaného Lawshem (1950).

byla vysoká. Charakterizuje ji údaj pouze 8 deskriptorů, které nebyly vyplněny ve více než 10% případů (viz sloupec „Celkem“ rubriky „Neudáno“).

Hledané závěry, které jsou ve vztahu ke smyslu šetření, jsou dvojího typu:

1. Všechny deskriptory byly zařazeny podle své příslušnosti k vědním disciplínám komplexu věd o řízení do dvou skupin, a to na skupinu problémů „člověka“ — jsou označeny zkratkou Č v prvním sloupci tabulky — a na skupinu problémů ostatních — jsou označeny značkou „—“ v totéž sloupci. Jestliže rozdělíme pořadí deskriptorů na dvě poloviny podle jejich frekvence a zjistíme absolutní četnosti deskriptorů Č proti deskriptorům „—“ za polovinu častější frekvence a za polovinu nízké frekvence, obdržíme čtyřpólové uspořádání (viz tab. 5).

Tabulka 5

|                                    | Deskrip-<br>tory<br>člověk | Deskrip-<br>tory<br>ostatní | Celkem |
|------------------------------------|----------------------------|-----------------------------|--------|
| Problémy<br>s vysokou<br>frekvencí | 10                         | 7                           | 17     |
| Problémy<br>s nízkou<br>frekvencí  | 5                          | 13                          | 18     |
| Celkem                             | 15                         | 20                          | 35     |

Tyto výsledky, prakticky totožné u skupin vedoucích i nevedoucích, jsou velmi markantní (tabulka je statisticky významná na hladině  $p < 0,1$ ; výše korelace  $r = 0,31$ ). Dokazují, že lidská problematika řízení je skutečně častěji předmětem řešení (řídícím systémem) a častěji je i obsahem organizačního dění než kterákoliv problematika jiná. Kdybychom použili k vyhodnocení tabulky přesnější techniku součtů pořadí obou skupin problémů, byly

by výsledky ještě výraznější, neboť jak je možno z tabulky vyčíst již opticky, lidské problémy jsou nakumulovány u horních částí obou polovin, kdežto problémy ostatní u jejich spodních částí (např. prvních devět míst horní poloviny tabulky jsou vesměs problémy člověka a osm posledních míst spodní poloviny tabulky jsou vesměs problémy ostatní).

2. Údaje skupiny nevedoucích ve srovnání s údaji skupin vedoucích jsou dosti podobné: korelace mezi pořadími sloupců N a V činí  $r = 0,90$ , tj. tvar rozložení obou skupin je velmi podobný, přičemž ovšem u skupiny nevedoucích je posunut do oblasti nižší frekvence: nevedoucí v průměru udávají, že se šetřenými problémy přicházejí do styku méně často nežli vedoucí, což je ovšem přijatelný závěr.<sup>3</sup>

Prostudujeme-li však povahu deskriptorů, v nichž se řady údajů nevedoucích a vedoucích statisticky liší (jsou označeny hvězdičkami), uvidíme, že z celkem 13 statisticky významných rozdílů je pouze jeden vztahující se k deskriptoru „ekonomickému“, 3 se týkají „společnosti“ a zbytek se týká problémů „člověk“.

Když dále uvážíme, že „společenské“ deskriptory se týkají problémů agitace, ideologické vyspělosti a účasti pracujících na řízení, které více než těsně souvisejí s lidskou problematikou, zjistíme, že téměř všechny rozdíly obsahu řídící a neřídící činnosti podle výsledků šetření v závodech válcovny n. p. Škoda Plzeň jsou rozdíly té dimenze řízení, kterou v této práci nazýváme „problémy člověka“; v řídící práci se vyskytují výrazně častěji než v práci nevedoucích.

Přesto i ti se s nimi setkávají. Všimněme si, že z celkového počtu 15 lidských problémů tabulky se 9 statisticky liší a 6 nikoliv, kdežto u problémů ekonomických, organizačních, matematických a technických je tento poměr zcela opačný: proti jedinému statisticky významnému rozdílu (ekonomické nástroje — č. 11) stojí 16 nevýznamných, což můžeme opět vyjádřit čtyřpólovou tabulkou četností statistických

<sup>3</sup> Významnější je zjištění podobnosti tvaru obou rozložení. Pravděpodobně vystihuje skutečnost, že vedoucí vstupují aktivně do řešení řídících problémů, ty však se promítají i do práce nevedoucích právě ve fázi realizace jejich řešení; setkávají se

s nimi jako jejich akceptoři a realizátoři. Tyto výsledky tedy podporují model i pojetí řízení jako činnosti, která dospívá ke svým cílům činností druhých lidí, tedy pojetí řízení jako lidské činnosti, která je zaměřena na činnost druhých lidí.

Tabulka 6

|                                            | Statistický rozdíl mezi skupinami vedoucí — nevedoucí | Mezi skupinami vedoucí — nevedoucí není rozdíl | Celkem |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------|
| Vědy o člověku                             | 9                                                     | 6                                              | 15     |
| Ekonomie, organizace, matematika, technika | 1                                                     | 61                                             | 17     |
| Celkem                                     | 10                                                    | 22                                             | 32     |

rozdílů mezi skupinami vedoucí — nevedoucí (viz tab. 6).

Test tabulky je statisticky významný na hladině  $p < 0,1$ ; výše korelace  $r = 0,58$ .

## Závěr

Výsledky obsahové analýzy jedné z nejvýznamnějších anket a šetření, která byla v poslední době o řízení provedena, poukazují na stoupající význam lidských, společenských souvislostí ekonomického a organizačního dění. Protože však i jiné metody a situace zkoumání struktury současného řízení dospívají k obdobným závěrům, lze považovat za prokázané, že řízení se stává stále více skutečností společenskou v tom smyslu, že teoretická řešení a praktické zvládnutí jeho problémů budou stále více vyžadovat uplatňování věd o společnosti a člověku, zvláště marxistické sociologie a psychologie.

## Literatura

- [1] Berelson, B.: *Content Analysis in Communication Research*. New York, Free Press 1952.
- [2] Charvát, F.: *K možnostem uplatnění obsahové analýzy ve výzkumu řízení*. Výzkumná zpráva, Praha, Institut řízení 1971.
- [3] Khol, J.: *Lidé v socialistické organizaci*. Praha, Horizont 1972.
- [4] Khol, J.: *Analýza řídicí práce případovým přístupem*. Výzkumná zpráva, Praha, Institut řízení 1969.

- [5] Khol, J.: *Člověk v systému řízení*. Praha, Svoboda (v tisku).
- [6] Ladensack a kol.: *Leiter, Persönlichkeit, Kollektiv*. Berlin. Die Wirtschaft, 1972.
- [7] Lawshe, C. H. — Baker, P. C.: *Three Sides in the Evaluation of the Significance between Percentage*. Educ. psychol. Measmt., 1950, 10, s. 263—270.
- [8] Liehmann, P.: *Der sozialistische Leiter und die Initiative der Werktätigen*. Berlin, Dietz Verlag 1970.
- [9] Linhart, J.: *Cinnost a poznání*. Praha, Academia (v tisku).
- [10] Popov, G. Ch.: *Naučnyje osnovy upravlenija*. Moskva, Ekonomika 1970.
- [11] Trapeznikov, V.: *II. vsesojuznaja konferencija „Problemy naučnoj organizacii upravlenija socialističeskoj promyšlennosti“*. Moskva 1972.

## Резюме

**Кхол П.: Анализ структуры проблематики управления социалистическими организациями при помощи ситуационного подхода**

Управление, понимаемое как деятельность управляющего субъекта, может анализироваться при помощи разных подходов. Одним из них является *ситуационный* подход, работающий на основе использования категории *управленческой деятельности* как суммы операций, которые реализует управляющий субъект, решая непрерывно возникающие и управляющим субъектом предвосхищаемые в процессе организационной жизни управленческие проблемы. Анализ, осуществленный на уровне конкретных управленческих проблем — случаев управления — показали, что проблемы, преобладающим содержанием которых является человеческая и общественная проблематика, встречаются в реальности современного общественного управления более многочисленно, чем проблемы с другим содержанием. Это установление возможно было отнести не только к экономическим, но и к административным организациям и ко всем пяти основным уровням управления, а именно на основе аддитивных обследований, использующих также ситуационный подход, но притом отличную методику. Почти одинаковые результаты на обобщенном уровне управленческих ситуаций принес и контент-анализ одной из самых значительных анкет об управлении в ЧССР, организованной журналом «Господарские новости» («Хозяйственная газета»), которая идентифицировала 60 основных проблем современного управления. Путем анализа расположения данных о структуре «человеческих» проблем управления в сравнении с другими проблемами в работе заведующих с одной стороны и специалистов и референтов в подразделениях промышленных организаций со стороны другой были получены данные, которые подтверждают схему управления как деятельности управляю-

щего субъекта, достигающей своих целей при помощи деятельности других людей — объектов общественного управления, т. е. *влиянием на их рабочее поведение*. Таким образом, в этом значении можно точно определить содержание управленческой деятельности как селекцию принятия решений и исходящего из него управляющего воздействия при обеспечении реализации управленческой проблемы.

В общем можно констатировать, что анализы управленческой деятельности путем ситуационного подхода, проводимые в ЧССР начиная с 1968 г., указывают на растущее значение наук об обществе и человеке с точки зрения улучшения качества практики современного управления, так как их запас знаний и методологическую вооруженность все чаще необходимо принимать во внимание как теоретическую основу решения его актуальных проблем. Этим, однако, одновременно растет значение особенно марксистской социологии и психологии для формулировки несущих концепций и теорий в области науки об общественном управлении.

## Summary

### **Khol J.: The Analysis of the Structure of Managing Activity in Socialist Organizations — Case Approach**

Management, conceived as an activity of the managing subject, may be analysed by applying various approaches. One of these is the *case or situational approach* working with the category of managing activity as a sum of operations realized by the managing subject in solving problems of management incessantly arising or anticipated by the managing subject. The analysis carried out on the level of concrete management problems — cases of management — reveals that, in the reality of contemporary social management, the problems whose content is predominantly formed by human and social issues occur more frequently than those with other contents.

On the basis of additive investigations, also using the case approach but applying a different methodology, it was possible to relate this finding not only to economic organizations but also to administrative ones, as well as to all the five fundamental levels of management. On the generalized level of management situations, also the content analysis of one of the most important public inquiries into management in Czechoslovakia (carried out by the journal *Hospodářské noviny* [Economic Paper]), whereby sixty major problems of contemporary management were identified, brought almost identical results. By analysing the distribution of data concerning the structure of "human" problems as compared with others in the work of managers on the one hand, and, on the other hand, in that of specialists and officials in charge in the formations of industrial organizations, data were obtained supporting the model of management as an activity of the managing subject that reaches its goals through the activity of other people — the object of social management —, i. e. by influencing their working activity. In this sense it is possible to define the content of managing activity as a sequence of decisionmaking and the hence ensuing managing influence in securing the realization of the problems of management.

On the whole it can be stated that the analyses of managing activity based on the case approach that have been carried out in Czechoslovakia since 1968 point to the increasing significance of the social sciences and human sciences of man from the viewpoint of improving the quality of contemporary management practice: their store of knowledge and their methodological equipment must be more frequently considered as a theoretical basis for solving its topical problems. This in turn implies the simultaneously increasing significance of Marxist sociology and psychology in formulating the bearing conceptions and theories in the area of the science of social management.