

УДК 378.1

DAWIDZIUK S.

Warsaw Management University

RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV V SOCIÁLNEJ INŠTITÚCII

V teórii organizácie sa pod pojmom inštitúcia definuje „skupina ľudí so spoločným cieľom, spolu so zdrojmi využívanými v ich činnosti“ (Zieleniewski, 1975, s. 300). Inými slovami – je to „organizácia zložená z personálu a aparátu“ (Pszczolowski, 1978, s. 86). „Podstatnou vlastnosťou inštitúcie je – ako píše T. Kotarbinski – prepojenie personálu všeobecnými putami pozitívnej spolupráce a spojenie takto vytvoreného tímu s aparátom patriacim do rozsahu tejto spolupráce“ (1975, s. 100).

Predpokladá sa, že výsledkom činnosti každej inštitúcie má byť definovaná kvantita vytvorených hodnôt alebo poskytnutých služieb. Vzhľadom na charakter realizovaných cieľov je spomedzi známych inštitúcií možné odlíšiť: 1) **politické** inštitúcie, zriadené pre spravovanie alebo prevzatie vlády, napr. snem, politické strany, orgány verejnej správy, odborové zväzy a pod.; 2) **hospodárske** inštitúcie, zaoberajúce sa vytváraním alebo výmenou materiálnych hodnôt a služieb, napr. priemyselné a obchodné podniky, služby a pod.; 3) **rodinné** inštitúcie, ktorých cieľom je zabezpečenie nepretržitosti sociálneho života, napr. manželstvo, domáce hospodárstvo a pod.; 4) **iné** inštitúcie, slúžiace uspokojovaniu ostatných a často nemenej dôležitých sociálnych potrieb. Spomedzi tých posledných je možné odlíšiť vedecké inštitúcie, kultúrne, náboženské, didakticko-výchovné a opatrovnícke inštitúcie a pod. (Kurnal, 1970, s. 163-168). V praxi sa len veľmi zriedkavo stáva, aby inštitúcia realizovala len jeden cieľ a uspokojovala jednu sociálnu potrebu. Predmetom činnosti sociálnych inštitúcií vo všeobecnosti je realizácia mnohých cieľov súčasne, teda tzv. balíka cieľov. Ale v onom balíku sa niektoré ciele zvyčajne dostávajú na prvé miesto ako tzv. hlavné ciele. To dovoľuje vnímať rozdiely medzi inštitúciami, a tiež určité špecifikum každej z nich. Čo odlišuje opatrovnícke inštitúcie spomedzi celku nám známych sociálnych inštitúcií? Základným činiteľom je nepochybne to, aby tie boli zriadené pre rozšírenie opatrovníckej starostlivosti v spoločnosti, ktorá je nevyhnutná pre hospodárstvo aj kultúru, národnú obranu a pod., ako aj pre rozvoj jednotlivcov. Z hľadiska práve týchto úloh boli sociálne inštitúcie zriadené a vybavené zodpovedajúcimi materiálnymi aj personálnymi zdrojmi. Ale úlohy spojené s rozširovaním sociálnej starostlivosti v spoločnosti a nevyhnutného vzdelávania sú neobyčajne široké a rozmanité.

Organizačná štruktúra inštitúcie je jej vnútornou stavbou, teda celkovou podobou vzťahov vystupujúcich medzi jej prvkami, pričom je možné riešiť ju v dvoch aspektoch. Po prvé – ako proces zmien vystupujúcich medzi jej prv-

kami v čase, t.j. ako štruktúru procesov, a po druhé – ako vzájomný poriadok týchto prvkov v určitom momente. V prvom prípade máme do činenia so štruktúrou v **dynamickom** ponímaní, v druhom zas so štruktúrou v **statickom** ponímaní. Predmetom našej pozornosti bude štruktúra inštitúcie v statickom ponímaní. Takýto prístup dovoľuje vnímať **rozčlenenie** inštitúcie na jej časti, ktoré ju tvoria, ich vzájomné **prepojenia** tak na vertikálnej, ako aj na horizontálnej úrovni, organizačné **podriadenie** jednotlivých pracovníkov a buniek a pod. Je to teoretický bod pohľadu, obsahujúci nebezpečenstvo vážneho zjednodušenia vecí. V skutočnosti nie je možné oddeliť statickú štruktúru od dynamickej. Existuje úzka spoluzávislosť stavu a poriadku jednotlivých prvkov inštitúcie od procesov, ktoré v nej prebiehajú. Organizačné štruktúry v statickom chápaní sú v inštitúcii vytvárané s cieľom určitých činností, pričom tie zas vplývajú na zmenu štruktúr a pod. Tiež je vhodné pamätať na to, že organizačná štruktúra inštitúcie býva občas stotožňovaná s tzv. organizačnou schémou. Je to vážne nepochopenie. Organizačná štruktúra – ako bolo spomínané – je stavbou inštitúcie, schémou je však grafické predstavenie tejto stavby, jej opis poňatý systémom zodpovedajúcich znakov. Onen opis vo všeobecnosti obchádza menej podstatné vlastnosti danej štruktúry a zvyčajne sa obmedzuje na zilustrovanie najdôležitejších organizačných vzťahov a závislostí.

Podmienky riadenia tímu ľudí

Aby sa dalo hovoriť o riadení ľudí, musia byť splnené určité podmienky. Predovšetkým musí jestvovať: 1) **riadiaci podmet**, teda ten, kto riadi, 2) **objekt, na ktorý je jeho konanie nasmerované**, 3) efektívny **systém vzťahov medzi nimi**. Problematika týchto vzťahov je nesmierne obšírnu a zložitou otázkou, ktorá ešte nebola úplne preskúmaná a vysvetlená.

Termín „riadenie“ vystupuje v dvojakom význame. V prvom, **všeobecnom**, sa ním opisuje pôsobenie na niekoho alebo na niečo, aby sa niekto alebo niečo správalo spôsobom zhodným so zámerom riadiacej osoby. V **užšom** význame je riadenie – ako to píše J. Zieleniewski – „pôsobenie smerujúce k spôsobeniu konania iných ľudí podľa cieľa toho, kto ich riadi“ (1957, s. 451). Riadenie v užšom význame sa teda vzťahuje výlučne na spôsobovanie požadovaného konania iných ľudí. Pôsobenie na nich (a nie na veci) je však nevyhnutnou podmienkou, ale nedostatočnou. Konanie osôb zahrnutých do riadenia musí byť slobodné (Zieleniewski, 1975, s. 451). Svet ľudských organizácií totiž v podstate vôbec nie je plný harmónie a zhody záujmov, ba naopak, oné záujmy bývajú rozdielne a často navzájom priam rozporuplné (Bolesta-Kukulka, 1983, s. 241; Grzelak, 1978, s. 9n). Je to tak napr. vzhľadom na obmedzenosť zdrojov, ktoré sú človeku k dispozícii. Keďže priemerný ľudský jednotlivec je vo všeobecnosti náchylný konať, predovšetkým, vo vlastnom záujme a klásť svoj prospech nad prospech partnerov, negatívna spolupráca sa stáva nevyhnutným prvkom reálneho

života účastníkov organizácie. Okrem toho, napriek zaužívanej mienke sa v praxi dosť často ukazuje, že dokonca aj v podmienkach totálnej závislosti a nátlaku si človek zachováva istý priestor slobody a vo všeobecnosti ho využíva, zohľadňujúc aktuálne zhodnotenie svojich šancí na dosiahnutie úspechu a svojich reálnych možností. Jeho skutočné správanie závisí vo veľkej miere od schopnosti vstupovať do rizika, od stavu motivácií, jestvovania rozličných obmedzení a pod., a predovšetkým od toho, ako ďaleko sa posúvajú iní ľudia (Kozminski, Zawislak, 1979, s. 90). To zároveň ruší akékoľvek ilúzie ohľadom možností zabezpečenia efektívnej spolupráce medzi ľuďmi pomocou jednoduchých pravidiel založených na deterministickej logike príčina – dôsledok (Bolesta-Kukulka, *Przedmowa do wydania polskiego* In: Crozier, Friedberg, Czlowiek, 1982, s. 14). Existujú v súvislosti s tým reálne šance na to, aby členovia zorganizovaných tímov chceli a mohli udržiavať vzájomné vzťahy pozitívnej spolupráce? Je možné ich riadiť tak, aby sa správali spôsobom zhodným s cieľmi ich zamestnávajúcej inštitúcie? Je vôbec možné efektívne riadenie ľudí, ak ľudia môžu mať rozličné smerovania a individuálne záujmy a pritom disponovať istým priestorom slobody? Tieto a podobné otázky, sa dotýkajú aj neobyčajne dôležitého problému organizačného významu a menovite otázky výberu metód a techník riadiacich postupov, definovaných ako stratégie riadenia ľudí alebo tiež vedúcim pracovníkom prijatého a využívaného štýlu práce. Pozorná analýza správania sa riaditeľov sociálnych inštitúcií (a napokon nielen ich) dovoľuje odlíšiť okrem in. dve vzájomne úplne odlišné stratégie riadenia ľudí: úkolovú stratégiu a jej opak tvoriacu **integračnú stratégiu**. Výnimočne cenný prínos pre hlbšie pochopenie podstaty a genézy týchto stratégií poskytol D. McGregor (1960, s. 33-34, 47-48). Podľa neho sa poznanie správania vedúcich pracovníkov stáva ľahším, ak ho riešime v kontexte teoretických predpokladov týkajúcich sa ľudskej povahy, ktoré prijíma vedúci pracovník. Každý riadiaci pracovník čerpá z týchto predpokladov, okrem iného, presvedčenie o tom, že jeho určité konanie vyvolá u podriadených ľahko predpokladateľné reakcie. Tieto predpoklady autor opísal v podobe tzv. teórie X a teórie Y. Teória X predpokladá, že priemerný ľudský jednotlivec je z prirodzenosti lenivý a snaží sa pracovať tak málo, koľko je to len možné. Človek miluje predovšetkým pokoj, pohodlie a konzum a za vykonanie prác očakáva predovšetkým materiálny prospech. Keďže však vrodená nechuť k práci je tak silná, že perspektíva odmeny, ktorá je príliš vzdialená, ju nie je schopná prekonať, je potrebné ľudí do práce nútiť. Podľa mienky prívržencov teórie X sa pre tento cieľ najviac hodia rôzne tresty a hrozby. Proti teórii X McGregor postavil teóriu Y. Tá hlása, že práca je prirodzenou potrebou človeka, v súvislosti s čím ju vykonáva ochotne, a to si nevyžaduje neustály dohľad. Ľudia majú kariérne ambície, prejavujú tiež iniciatívu a nápaditosť, ochotne preberajú zodpovedné a

samostatné úlohy. Do práce ich teda nie je potrebné nútiť, ale skôr je potrebné im prejavovať dôveru a dobroprajnosť, častejšie využívať pozitívne podnety než tie, ktoré by mohli byť pociťované ako nepríjemné. Hlavnou úlohou vedúceho pracovníka v tejto koncepcii je vytváranie ľuďom zodpovedajúcich pracovných podmienok, zvlášť takých, ktoré najlepšie zodpovedajú ich psychofyzickým vlastnostiam a pričiňujú sa o ich všestranný rozvoj. Podľa McGregora, na základe vyznávania jednej alebo druhej teórie sa formujú dve navzájom odlišné riadiace orientácie, nútiace k voľbe úplne odlišných stratégií. Prvá, úkolová, založená na teórii X, je nastavená na prácu, druhá však predovšetkým na uspokojovanie rozličných potrieb ľudí realizujúcich jednotlivé úlohy. Úkolová stratégia nachádza svoje vnútorné vyjadrenie, okrem iného, v presnej formalizácii organizačných štruktúr, v centralizácii rozhodnutí, ako aj v detailnej kontrole realizácie vydávaných príkazov. Nepredpokladá sa samostatnosť realizátorov jednotlivých úloh, neočakáva sa od nich nápaditosť či iniciatíva a pod., predpokladá sa však využívanie trestov za správanie, ktoré sa vymyká podaným vzorom. Inou situáciou je, keď riadiaci pracovník za správnu považuje teóriu Y. Jej dôsledkom zvyčajne býva integračná stratégia, vyjadrujúca sa, okrem iného, v menšom stupni formalizovania práce a v decentralizácii rozhodovacích procesov. Dohľad vedúceho nad prácou jemu podriadeného personálu sa stáva všeobecne a syntetický, naladený skôr na záverečné výsledky než na spôsoby konania. Takýto riadiaci pracovník prejavuje záujem o životnú situáciu pracovníkov a za svoju základnú povinnosť považuje starostlivosť o ich všestranný rozvoj. Väčšina súčasných autorov sa rozhodne vyjadruje za integračnú stratégiu. Zdôrazňujú, že viac zodpovedá psychike súčasného človeka a jeho pocitu osobnej hodnoty (Kowalewski, 1975, s. 236). Vo všeobecnosti tiež lepšie slúži úspešnej realizácii úloh inštitúcie, zvlášť, ak sú riešené počas dlhšieho časového obdobia. Tento pohľad nachádza potvrdenie aj v niektorých empirických výskumoch (Likert, 1961, 1967; Sikora, 1970, s. 149; Kiezun, 1974, s. 419). Tam, kde riadiaci pracovníci prejavujú starostlivosť o integráciu tímu, kde v ľuďoch rozvíjajú iniciatívu a samostatnosť, tam tiež zvyčajne narastá pracovná výkonnosť. To nemení fakt, že úkolové stratégie, orientované takmer výlučne na prácu, teda založené na teórii X, nachádzajú len málo prívržencov.

Takýmto spôsobom je možné odlišiť **pragmatické stratégie a dosť podstatným spôsobom sa od nich odlišujúce byrokratické stratégie**. Základ **pragmatického** myslenia tvorí presvedčenie, že všetky kroky sú dobré, ak zabezpečujú požadovaný výsledok. Ich hodnotenie v eticko-morálnych či právnych kategóriách sa stáva druhoradou otázkou, dôležitejšie sú dôsledky konania. Pragmatizmus nezohľadňuje žiadnu objektívnu nevyhnutnosť, pevné zásady či požiadavky systému, jedinou mierou hodnotenia ľudského konania sa stáva jeho praktická užitočnosť a vhodnosť (Tatarkiewicz, 1970, s.

198). **Byrokratická** stratégia sa zas vyjadruje v neústupčivom a zvyčajne prehnanom smerovaní k dodržiavaniu a exekvovaniu určitých noriem od iných. Vedúci – byrokrat vyznáva zásadu, že k tomu, aby mohla inštitúcia fungovať efektívne, je, predovšetkým, potrebné dať ľuďom zodpovedajúce vzory a postarať sa o to, aby boli dodržiavané. Okrem iného si myslí, že čím lepšie sa tieto vzorce prispôbia druhu inštitúcie a podmienkam jej činnosti, tým lepšie bude môcť naplňovať svoje rôznorodé ciele. Takéto myslenie nadväzuje na klasickú koncepciu byrokracie sformulovanej Maxom Weberom (1947). Ten vytvoril modelovú konštrukciu byrokratickej inštitúcie, ktorá je vysoko teoretickým zovšeobecnením skutočnosti. Okrem iného zostavil zbierku vlastností, akými by sa mala charakterizovať racionálne zorganizovaná inštitúcia, t.j. inštitúcia vybudovaná na byrokratických základoch. Medzi nimi sa nachádzajú napr. priehľadná organizačná hierarchia, jasné rozdelenie úloh, právomocí a zodpovedností, odbornosť zadávateľov úloh a pod., ako aj zásada písomného formulovania všetkých administratívnych aktov a rozhodnutí. Podľa príkladu Webera aj veľa iných autorov začalo pokusy vypracovania byrokratických organizačných modelov, ktoré však nadväzovali na Weberom sformulovaný ideálny model (Kurnal, 1970, s. 392-397; Crozier, 1967).

Ak sklame doteraz zaväzujúci predpis či inštrukcia, vedúci – byrokrat považuje za správne spresniť ho alebo urobiť detailnejším, posilniť kontrolu jeho vykonania a pod. Výsledky činností zahájených v tejto oblasti však zvyčajne bývajú málo účinné a často dokonca aj úplne opačné ako tie, ktoré boli plánované. Každý dodatočný predpis rodí potrebu vydania nasledujúceho a takto zahájená kontrola procesu sa stáva priam nemožnou (Gouldner, 1954, s. 232-234; Kozminski, Zawislak, 1982, s. 32). V dôsledku toho sa rodí byrokratizmus, tvoriaci svojskú chorobu byrokratickej inštitúcie (Wawrzyniak, *Zrodla biurokratyizmu* In: Kurnal, 1982, s. 14). Jej najtypickejšími prejavmi sú: malá pružnosť organizačných štruktúr, ich neprispôsobenie potrebám a pod., ako aj rutina a schematizmus pri riešení rozličných organizačných problémov.

Charakteristickou vlastnosťou konania vedúceho pracovníka s náchylnosťou k byrokratizmu je, predovšetkým, komplikovanie procesov rozhodovania a predlžovanie termínov ich realizácie. Takýmto spôsobom narastá počet dokumentov, všetci strácajú čas a zdravie, a podstata problémov mizne z dohľadu pracovníkov danej inštitúcie (Kurnal, 1982). Úplne súhlasiť je tiež možné s mienkou Kurnala, že kvôli prekonávaniu byrokratizmu by bolo vhodné viac ako doteraz odvolať sa na vedecké metódy (1982).

Pozorovanie správania sa vedúcich pracovníkov sociálnych inštitúcií dovoľuje postrehnúť, že značná časť spomedzi nich uprednostňuje činnosti smerujúce k zabezpečeniu vysokej kvality práce podriadeného personálu, inými slovami, zdá sa, že preferujú činnosti diktované partikulárnymi cieľmi a osobnými záujmami. Takýmto spôsobom je možné odlíšiť okrem iného stratégiu **produktívneho** charakteru a **neproduktívne** stratégie. Medzi tými druhými tiež také, ktoré prejavujú známky **príživníctva**. V praxi môžu obidva z vymenovaných typov stratégií vystupovať spoločne, hoci v rozličných proporciách.

Vedúci pracovník využívajúci produktívnu metódu má rád predovšetkým zmenu, zavádzanie inovácií a s tým spojené riziko, ktorému sa nedá vyhnúť (Guc, 1985, s. 5). Nikdy však ľuďom nevnučuje vlastnú vôľu, snaží sa skôr vytvoriť podmienky pre vznik smelých iniciatív a nápadov v tíme, a tiež ich uskutočňovať podľa miery reálnych potrieb a možností. Pre tento cieľ využíva dobre chápané predpoklady demokratického štýlu riadenia ľudí. To znamená, že v podmienkach slobodného rozhodovania sa by sa mali prejavovať aj isté formy správania. Riadená osoba musí mať možnosť správať sa inak, než to od nej očakáva jej vedúci. Túto možnosť totiž nemá človek, voči ktorému je využívaná nejaká forma násilia.

Pozorovanie správania sa ľudí tvoriacich inštitúciu prinútilo bádateľov problémov organizácie a riadenia vyčleniť dva skutočné typy stratégií: **ofenzívne** a **defenzívne**, ako aj **zmiešaných** stratégií, ktoré sú ich spojením. Ofenzívna stratégia sa vyjadruje v smerovaní účastníka organizácie k maximalizácii šancí tvoriacich situáciu konania, defenzívna zas v minimalizácii ohrozenia. Niektorí z autorov tvrdia, že takáto typológia stratégií je jedinou zmysluplnou (podľa: Kozminski, Zawislak, 1982, s. 9). Najnovšie výskumy však poukazujú na to, že bohatstvo typov stratégií, ktoré sa vyskytujú v inštitúciách, je v praxi oveľa väčšie (Kozminski, Zawislak, 1982). A preto je napríklad možné hovoriť o stratégiách úkolových a **integračných, pragmatických a byrokratických, produktívnych a neproduktívnych a medzi tými poslednými aj o takých, ktoré majú známky príživníctva**.

Základy mnohých stratégií tiež často tvorí chuť znížiť náročnosť, ktorá je spojená s prácou v organizácii, napr. zredukovanie neistoty ohľadom očakávaného priebehu udalostí, odstránenie zo svojho okolia reálnych alebo potenciálnych odporcov, jednoducho povedané – zníženie eventuálnych strát. Dodajme, že obidve tieto tendencie sa dosť často prelínajú, ba dokonca sa navzájom podmieňujú. Práve tento fakt núti účastníkov organizácie k hľadaniu najúčinnějších východiskových ciest z ťažkých situácií, ako aj využívania najviac zodpovedajúcej stratégie – podľa ich mienky.

Nezrovnalosti, o ktorých je reč, sa prinajmenšom nevyskytujú len vtedy, keď máme do činenia so zlou vôľou alebo neschopnosťou vedúceho pracovníka. Býva to tak aj vtedy, keď vedúci „chce dobre“, akurát že to, čo je dobré a čo

zlé, si každý človek predstavuje trochu inak. Na tomto pozadí sa v tímoch občas vynárajú rozdiely v názoroch a rozdielnosti v nasmerovaní, strety záujmov a atribútov moci. V týchto konfliktoch pravda nebýva vždy na strane tých, ktorí zastávajú riadiace pozície v organizačnej hierarchii. Podstata veci teda nespočíva v tom, aby boli dosiahnuté ciele, ale skôr v tom, aby boli zrealizované úlohy inštitúcie. Tiež je dôležité, aby v procese realizácie týchto úloh boli náležite dodržiavané zásady humanizácie práce, zachovania autonómie a subjektivity človeka, eticko-morálne normy a pod., ako aj záväzné právne predpisy.

Prejdime k rovnako dôležitej otázke, a to: V čom sa vyjadruje podstata práce nadriadeného? Aké očakávania a požiadavky na neho kladú tí, ktorí mu zaeľujú rozličné úlohy? Už len zo zbežného pozorovania tejto skutočnosti vyplýva – a potvrdzujú to aj vedecké výskumy – že požiadavky, kladené na osoby zastávajúce riadiace pozície, sú trochu iné než tie, ktoré sa týkajú ľudí, ktorí nie sú vedúcimi pracovníkmi. Od nadriadeného, podobne ako aj od iných riadiacich pracovníkov, sa vyžaduje predovšetkým to, aby vedel, **k čomu smeruje**, a tiež to, **aby svoje koncepcie dokázal aj uskutočniť** (Kozminski, Zawislak, 1982). V literatúre venovanej otázkam organizácie riadenia – počnúc od pionierskych prác K. Lewina z tridsiatych rokov 20. storočia, v ktorých ďalej pokračovali R. Lippit a R. White – sa najčastejšie odlišuje autokratické riadenie, demokratické a pasívne, nazývané tiež liberálnym (Lewin, Uppit, 1938, s. 292; White, Lippit In: Cartwrighta, Zandera, 1962). V prvom prípade riadiaca osoba vnucuje svoju vôľu podriadeným, v druhom je tlmočníkom a organizátorom vôle väčšiny, v treťom zas je jej zasahovanie do fungovania tímu nepatrné a skutočný priebeh udalostí sa jej vymyká spod kontroly. Cenné rozvinutie týchto myšlienok nachádzame v práci J. A. C. Browna (1962). Ten rozdeľuje riadiacich pracovníkov na **autokratov, demokratov a využívajúcich zásadu minimalizácie intervencie** (laissez-faire), teda v skutočnosti vôbec neriadiacich prácu podriadených. Vedúci **autokrat** predovšetkým vydáva rozkazy, podrobne určuje činnosť podriadených, nepýtajúc sa na ich mienku, bez konzultácie s kýmkoľvek udeľuje pochvaly alebo napomenutia a pritom si vo vzťahoch s tímom udržiava odstup. Vedúcich autokratov je možné – podľa J. A. C. Browna – rozdeliť na **prísnych, dobroprajných a neschopných**. **Prísny** vedúci je rázny, ale spravodlivý a principiálny v rešpektovaní prijatých pravidiel. **Dobroprajný** chce podriadeným vytvoriť čo najlepšie pracovné podmienky, ale sám určuje, čo je pre koho dobré, a usudzuje, že podriadení by mali prijať jeho rozhodnutia a byť spokojní. **Neschopný autokrat** je zas despotický a nevypočítateľný a jeho správanie závisí od chvíľkovej nálady. Vedúci **demokrat** chápe svoju úlohu ako koordináciu činností všetkých členov jemu podriadeného personálu, v súvislosti s čím ochotne prenáša svoje právomoci rozhodovania na iné osoby, snažiac sa zvlášť o to, aby tím

fungoval efektívne aj počas jeho neprítomnosti. Napokon vedúci využívajúci zásadu laissez-faire (pasívne alebo **liberálne** riadenie) je neschopný organizačného spravovania moci. On v skutočnosti neriadi ľudí, ale sám je riadený. Jeho správanie je určované priebehom udalostí iniciovaných tak „zhora“, ako aj „zdola“, t.j. podriadenými.

Inú klasifikáciu štýlov riadenia podali R. Tannenbaum a W. H. Schmidt (podľa: Kiezun 1977, s. 281). Tí odlišujú sedem druhov štýlov riadenia, v závislosti od stupňa slobody podriadených v realizácii im zverených úloh:

1. vedúci rozhoduje a oznamuje rozhodnutia (riadenie skoncentrované na osobu vedúceho),
2. vedúci presvedča podriadených o správnosti svojho rozhodnutia,
3. vedúci predstavuje nápady a povzbudzuje ku kladeniu otázok,
4. vedúci predstavuje svoje nápady ako tie, ktoré môžu byť zmenené,
5. vedúci predstavuje problémy, ktoré majú byť riešené, od podriadených zbiera návrhy a rozhoduje,
6. vedúci určuje hranice slobody rozhodovania podriadených a povzbudzuje k tomu, aby túto slobodu prakticky využili,
7. vedúci dovoľuje podriadeným konať v hraniciach určených nadriadeným (riadenie nasmerované na podriadených).

G. S. Sargie odlišuje nasledujúce štýly: **osobný, impulzívny, neosobný, skupinový, pokojný** (podľa: Kowalewski, 1984). Kritériom rozdelenia je tu osobná aktivita vedúceho v rozhodovacom procese. Tak v osobnom štýle, ako aj v impulzívnom, tvoriacom jeho pejoratívnu obmenu, sa prejavuje egocentrizmus vedúceho, presvedčenie o svojej neomylnosti. Využívajúc neosobný štýl sa vedúci neangažuje emocionálne, reprezentuje skôr racionálny a zdržanlivý postoj. Skupinový štýl zodpovedá demokratickému štýlu z už prezentovanej koncepcie J. A. C. Browna. Rozhodnutia sa tu prijímajú v priebehu diskusie, v ktorej je vedúci len jedným z účastníkov procesu skupinového myslenia. Pokojný štýl je napokon funkciou usporiadanej a pokojnej povahy vedúceho. Efektom využívania takéhoto štýlu je poriadok a pokoj v organizácii. Vedúci rozhoduje s obmedzením zásady kolegiality na minimum, ale rozvážne a pokojne, bez nervov a unáhlenosti.

Z návrhov poľských autorov si zvláštnu pozornosť zasluhujú zvlášť dve koncepcie. Jednu z nich sformuloval J. Kurnal (1966, s. 230). Odlíšil modely **direktívneho štýlu riadenia ľudí a model integračný**. Prvý spočíva v silnom zdôrazňovaní formálneho činiteľa organizačnej hierarchie a v exekvovaní predovšetkým formálnych požiadaviek inštitúcie, ako aj v rigoróznom dodržiavaní vzorcov definovaných predpismi. Na prvé miesto sa tu dostávajú zvlášť kontrolné funkcie riadiaceho aparátu. Integračný model, tvoriaci jeho opak, sa vyjadruje vo využívaní podnetov povzbudzujúcich

integračné sily a takýmto spôsobom v získaní plnej akceptácie cieľov inštitúcie.

Druhý predstaviteľ poľskej teórie organizácie a riadenia, J. Zieleniewski, sa pokúsil o typologické usporiadanie štýlov riadenia, pričom za kritérium prijal proporcie, v akých v práci každého vedúceho vystupujú rôzne prvky riadenia. „Všetky prvky riadenia (zadania, podnety a argumenty) – píše autor – sa vždy musia podieľať na procese riadenia, ale v rôznych štýloch niektoré vystupujú výraznejšie než iné“ (1975, s. 533).

Na základe uskutočnených výskumov autor rozlíšil dve odlišné skupiny štýlov riadenia – **autokratické** štýly a **integračné** štýly. Vo všeobecnosti je možné povedať, že J. Zieleniewski sa nestavia za prevahu hodnôt niektorého z týchto štýlov. Usudzuje, že sú len „štýly riadenia viac alebo menej prispôsobené osobnosti vedúcich pracovníkov a ich podriadených, ako aj okolnostiam riadenia“ (1975, s. 531). Aj keď zároveň nie je zástancom autokratického štýlu, myslí si, že aj ten môže byť v istých podmienkach nenahraditeľným. Z histórie sú známe prípady „veľmi autokraticky konajúcich vodcov – píše – ktorí okrem opozície medzi podriadenými vzbudzovali aj entuziazmus“ (1978, s. 470n.).

Najkratší záver znie: nezávisle od stupňa detailnosti rozdelenia sa najčastejšie prijíma odlíšenie dvoch protikladných štýlov riadenia – **autokratického** (direktívneho) a **demokratického** (integračného), ako aj **liberálneho** (pasívneho), pričom kritériá rozdelenia sa zvyčajne vzťahujú buď na stupeň slobody správania sa členov personálu podriadeného vedúcemu, alebo tiež ich participácii pri prijímaní riadiacich rozhodnutí (Kiezun, Kwiatkowski, 1975, s. 66). Zvlášť dôležitou je schopnosť výberu správnych spôsobov a foriem komunikovania s podriadenými o požiadavkách, ktoré sú na nich kladené. Od vzdelaného nadriadeného sa konkrétne očakáva, aby presne vedel, v akej podobe má tieto požiadavky sformulovať (písomnej či ústnej), aký čas je na to najvhodnejší (okamžite alebo s istým odstupom), aký rozsah informácií im je potrebné odovzdať a pod., a tiež to, ako majú byť tieto informácie ponímané, pokiaľ ide o stupeň detailnosti a rozhodnosti. V podstate sa to vzťahuje na šikovný výber najadekvátnejších organizačných foriem zadaní, menovite takých, ktoré sú v danej situácii najviac zodpovedajúce.

Podmienkou k tomu je to, aby mal riadiaci podmet zodpovedajúci rozsah moci. Moc je – najjednoduchšie povedané – možnosť riadenia ľudí. Zdrojom organizačnej moci je pozícia (miesto) riadiaceho podmetu v hierarchickej štruktúre organizácie. Zastávanie hierarchicky vyššieho miesta sa zvyčajne spája s vyšším rozsahom organizačnej moci. Je to však len tzv. formálna moc. Jej rozsah nebýva vždy identický s rozsahom skutočne spravovanej moci. Stáva sa, že najväčšiu skutočnú moc nemá ten, kto vo formálnom zmysle zastáva najvyššie miesto v organizácii hierarchie. Skutočná moc závisí, okrem iného, od toho, či daná osoba môže, chce a vie

využívať svoje právomoci a zvlášť do toho, akej veľkej autorite sa teší. Oprávnenia, dovoľujúce zveriť činnosť podriadeným a pracovníkom, sa vo vedeckej literatúre definujú aj ako vyhlásenie, čo znamená toľko ako správa obsahujúca očakávania vedúceho na adresu jeho spolupracovníkov, alebo tiež, jednoducho povedané, na nich kladené požiadavky. Vyhlásenia môžu ľudí informovať priamo, t.j. **bezprostredne**, alebo tiež **nepriamo**, prostredníctvom zámerne vytvorenej organizačnej situácie vedúcim pracovníkom. Zadania formulované „priamo“, teda bezprostredne, sa vyjadrujú v jasne definovaných a personálne adresovaných očakávaniach vedúceho. Najčastejšie sa prijíma rozdelenie vzhľadom na stupeň ich **detailnosti** a **rozhodnosti**. Vzhľadom na formu detailnosti sa odlišujú **všeobecné** zadania, obsahujúce zvyčajne len všeobecný náčrt očakávaní vedúceho (zadanie), ako aj zadania detailného charakteru, spočívajúce v odovzdaní okrem zadania aj inštrukcií jeho vykonania. V tomto druhom prípade sa v zadaní zvyčajne uvádza **procedúra** konania a zvlášť, akým spôsobom je potrebné pristúpiť k vykonaniu úlohy, kedy má byť ukončená a s kým je potrebné spolupracovať, a pod., a tiež aké metódy a techniky konania je eventuálne potrebné využiť. Je pochopiteľné, že zadanie všeobecného charakteru dáva pracovníkovi zvyčajne väčšiu slobodu konania než zadanie detailného charakteru.

1 Táto definícia nadväzuje na koncepciu W. Kiežuna, ktorý podstatu riadenia – vo všeobecnom význame – definuje ako „spôsobovanie, aby sa niekto alebo niečo správalo podľa cieľov organizácie“ (Kiežun, 1975, s. 281). V poslednej dobe si čoraz väčšiu popularitu získava definícia riadenia sformulovaná pred rokmi M. P. Folletom, podľa ktorej sa riadenie definuje ako „umenie realizovania niečoho prostredníctvom iných ľudí“ (Stoner, Wankel, 1992, s. 23). Vzhľadom na stupeň rozhodnosti zadaní je možné rozdeliť ich na príkazy a rozkazy, usmernenia, odporúčania a rady. **Rozkaz** je najrozhodnejšou formou a vystupuje pod podobou **zákazu** alebo **príkazu**. Zákaz určuje, čo pracovník nesmie, príkaz zas, ako sa má v danej situácii konkrétne správať. V oboch prípadoch sa tento druh charakterizuje pozbavením pracovníka slobody voľby formy správania sa. Pracovník, ktorý dostal príkaz, má povinnosť konať spôsobom úplne zhodným s jeho obsahom a za akýkoľvek prejav svojvôle či zanedbania v oblastiach uvedených v rozkaze mu hrozia určité sankcie. Rozkaz nikdy neoslobodzuje od povinnosti racionálneho myslenia a konania, konania „po svojom“, ak by sa zmenila situácia a rozkaz by nebolo možné odvolať alebo potvrdiť. Nikdy tiež neoslobodzuje od povinnosti riadiť sa obsahom právnych predpisov „vyššej triedy“, etickými a morálnymi zásadami, ako aj „hlasom svedomia“. Je dobré na to pamätať, pretože bezmyšlienkovité vykonávanie príkazov môže byť v konečnom dôsledku veľmi deštruktívne a občas môže dokonca viesť k trestnému konaniu.

Inou formou zadania, ktorá síce tiež zaväzuje k úplnému podriadeniu sa očakávaniam vedúceho, hoci v oveľa menej rozhodnom stupni, je **usmernenie**. Od príkazu sa odlišuje predovšetkým tým, že pracovníkovi zvyčajne ponecháva slobodu výberu termínu vykonania zadania. Odporúčanie však veľmi často obsahuje klauzulu určujúcu termín, v akom má byť zadanie ukončené. Ešte menším stupňom rozhodnosti sa charakterizuje **odporúčanie**. To ponecháva pracovníkovi slobodu nielen pokiaľ ide o termín vykonania zadania, ale tiež čo sa týka prostriedkov a spôsobov konania. Správne sformulované odporúčanie (napr. po kontrole) zvyčajne signalizuje len problémy vyžadujúce si opätovné vyriešenie, poukazujúce na najviac požadované smery myslenia a konania v prospech dosiahnutia cieľa. Eventuálne poznámky zo strany osoby dávajúcej odporúčanie majú zvyčajne fakultatívny charakter, t.j. dávajú možnosť výberu spôsobu vyriešenia úlohy, v závislosti od konkrétnej organizačnej situácie.

Rada je zas úplne fakultatívnym zadaním, ktoré dáva tomu, kto ju vykonáva, úplnú slobodu výberu smeru a spôsobu konania. Nezaväzuje azda podriadeného vôbec? Nie úplne. Podriadený má povinnosť pozastaviť sa nad obsahom jemu poskytnutej rady, a to aj vtedy, ak by zo začiatku nemal zámer akokoľvek sa jej prispôbiť.

Vhodné je tiež pamätať na to, že nadmiera rigorózných a detailných zadaní môže byť rovnako nebezpečná ako rezignácia z ich vydávania vôbec. Vtedy máme do činenia s tzv. infláciou zadaní, teda úpadkom ich reálnej hodnoty.

Nátlaková situácia vystupuje vtedy, keď sa voľba daného variantu konania zdá byť pracovníkovi nevyhnutná, pretože ostatné varianty by spôsobovali rozhodne menej priaznivé výsledky. Nátlak sa, samozrejme, nemôže stotožňovať s násilím.

Lákavá situácia vystupuje vtedy, keď vykonanie zadania obsahuje prísľub dosiahnutia väčšieho prospechu než jeho nevykonanie.

Motivačné situácie môžu mať ekonomické, sociálne, kultúrne a iné základy. V procese riadenia, zaiste, veľkú úlohu zohráva ekonomická motivácia, ale jej význam by sa nikdy nemal preceňovať.

Od vedúceho sa očakáva, že sa postará o zvyšovanie kvalifikácie jemu podriadených pracovníkov, že im poskytne v tomto rozsahu rozličnú pomoc a pričíní sa o ich všestranný rozvoj (Kowalewski, 1984, s. 54). Zároveň sa očakáva, že bude realizátorom sociálnej politiky. Mal by rešpektovať prijaté rozhodnutia zodpovedajúcich sociálnych inštitúcií a miestnych samospráv, ako aj smernice sprostredkujúcich ohniviek systému riadenia. Tiež sú nevyhnutné vysoké riadiace kvalifikácie, ich neustále rozvíjanie a zdokonaľovanie v priebehu práce. K základným problémom, ktoré prináša každá tímová práca, zaiste patrí **kooperácia**. Pod týmto pojmom sa rozumie „činnosť viacerých podmetov (...), v ktorých každý z účastníkov ráta so skutkami iných“ (*Mala encyklopedia prakseologii...*, 1978, s. 106). V

závislosti od toho, či sa ciele členov daného tímu zhodujú, alebo nie, sa zvykla odlišovať **pozitívna** kooperácia, čiže spolupráce, a **negatívna**, spočívajúca vo vzájomnom boji alebo rivalite. Kooperácia, ktorá v sebe spája vlastnosti spolupráce a boja, sa v literatúre pomenúva **sút'áživosť**. Prevažuje názor, že efektívna práca ľudských tímov si vyžaduje zabezpečenie podmienok pozitívnej kooperácie, eventuálne rozumne chápanej súťaživosti (Zieleniewski, 1975, s. 144).

2.3. Organizačná kultúra nadriadeného

Organizačná kultúra je celkovou formou správania sa ľudí v organizáciách, teda celok zásad a spôsobov konania, aké účastníci organizácie využívajú v procesoch realizácie zadaných úloh. Toto správanie sa formuje pod vplyvom mnohorakých činiteľov pôsobiacich na človeka v pracovnom procese a vykazujúcich tendenciu upevňovania sa a nasledovania. Toto tvorí istý vzorec pre členov danej spoločnosti a býva to predávané z generácie na generáciu spolu s celkom dedičstva danej doby. Organizačná kultúra spoločnosti je dôsledkom procesu zdokonaľovania foriem a metód práce a výrazom dosiahnutej úrovne rozvoja výkonných síl (Sikorski, 1986, 1990).

Na organizačnú kultúru je tiež možné hľadiť oveľa širšie, neobmedzujúc ju na správanie sa ľudí, ale vzťahujúc ju tiež na štruktúry, v ktorých pôsobia. V tomto ponímaní by bola istým spôsobom predmetnená v spôsoboch „usporiadania“ danej spoločnosti, v jej vnútornej stavbe a v zásadách fungovania. Ale aj v tomto prípade sa organizačná kultúra vzťahuje na konanie ľudí tvoriacich danú spoločnosť, keďže vždy tvorí istú vlastnosť človeka, a nie inštitúcie ako takej (Zieleniewski, 1978, s. 106). Na tomto mieste je podstatnou otázkou: Čo tvorí organizačnú kultúru človeka? Podľa S. Kowalewskiego, človek charakterizujúci sa organizačnou kultúrou by mal predovšetkým (Kowalewski, 1984, s. 62-63):

- a) mať určité zásoby organizačných znalostí,
- b) mať istú citlivosť v rozsahu vnímania organizačných javov a vedieť ich hodnotiť, c) prejavovať chuť a vôľu využívania sféry svojich vplyvov v smere zavádzania či podporovania pozitívnych organizačných javov a eliminovania ale bo obmedzovania tých negatívnych,
- d) reprezentovať pokrokový sociálny postoj.

Potreba osvojenia si organizačných znalostí každým vzdelaným človekom a o to viac takým, ktorý riadi konanie iných ľudí, si nevyžaduje dlhý komentár. O organizačnej kultúre sa nedá hovoriť u niekoho, kto napr. nevie nič o zásadách efektívneho organizovania práce, nič nečítal, neuvedomuje si, že ľudskú prácu je zvyčajne možné urobiť výkonnejšou a zároveň aj ľahšou. Skôr vzniká otázka týkajúca sa rozsahu spomínaných poznatkov. Má byť u všetkých ľudí identický? Zdravý úsudok napovedá, že skôr nie. Zásadným sa preto stáva určenie istého minima, pod ktorým sa už o osvojení elementárnych organizačných poznatkov nedá hovoriť. V prípade vedúcich

sociálnych inštitúcií je za takéto minimum možné uznať všeobecnú orientáciu v základných problémoch, týkajúcich sa podstaty náuky o organizácii a riadení, jej špecifických cieľoch a výskumných metódach, tvrdeniach a hypotézach, ako aj záveroch, aké pre sociálnych pracovníkov vyplývajú z úspechov dosiahnutých touto vedou.

Rovnako dôležitým prvkom organizačnej kultúry ako znalosti je schopnosť vnímania organizačných javov a procesov, ich adekvátneho hodnotenia a vyvážania správnych záverov z takéhoto hodnotenia. Nápomocným v tom býva odvolanie sa na vedecké metódy a kritériá hodnotenia, ale dostatočnými sú často aj tzv. kritériá zdravého úsudku. Využívanie tohto zdravého úsudku je, samozrejme, oveľa ľahšie, keď má daná osoba teoretickú prípravu nevyhnutnú pre hodnotenie faktov a javov.

Ak ľudia nekonajú samostatne a s každou vecou bežia za nadriadeným, zaiste na to majú nejaký dôvod. Schopnosť kladenia si takýchto otázok a hľadania správnych odpovedí charakterizuje organizačne citlivého vedúceho, takého, ktorého charakterizuje vysoká úroveň organizačnej kultúry.

Nakoľko oné poznatky a citlivosť nevyvolávajú v človeku **chut' konať**, ktorá vedie k zdokonaľovaniu práce a k zavádzaniu lepších riešení, tak obidva prvky môžu byť málo efektívne, ak nie priam zbytočné. Štvrtým z vymenovaných prvkov je **pokrokový sociálny postoj**. Čím sa takýto postoj vyjadruje a v čom spočíva? Človek, charakterizujúci sa vysokou úrovňou organizačnej kultúry, nemôže obmedzovať okruh svojich záujmov výlučne na zvyšovanie úrovne efektivity či výkonnosti práce. Zvlášť by nemal ľahostajne prechádzať okolo otázky, komu a čomu má táto efektivita či výkonnosť slúžiť. Jeho konanie by malo byť založené na zásadách humanizmu, uznání človeka za najvyššiu hodnotu. Dodajme, že v skupine vlastností človeka obdarovaného organizačnou kultúrou je, predovšetkým, jasný a zodpovedný vzťah k práci a k ľuďom, ktorí ju vykonávajú. Výrazne teda zdôraznime: s organizačnou kultúrou nekorešpondujú akékoľvek prejavy porušovania disciplíny či poriadku, javy nehospodárnosti a márnivosti, vyhýbania sa zodpovednosti, teda všetko to, čo brzdí sociálny rozvoj a sťažuje realizáciu cieľov, pre ktoré boli sociálne inštitúcie zriadené.

Skutočnú úroveň organizačnej kultúry človeka formuje veľa činiteľov. Za jeden zo základných je možné považovať prácu vedúceho. Ten zohráva dôležitú úlohu tak pri hľadaní riešení slúžiacich zefektívňovaniu práce, ako aj v zavádzaní týchto riešení do života. Má veľký vplyv zvlášť na formovanie sa materiálnych a psychických podmienok, v ktorých prebiehajú procesy realizácie úloh. Tieto podmienky síce nikdy nerozhodujú o dosahovaných výsledkoch, môžu však podporovať uvoľňovanie tvorivých iniciatív a nápadov v ľuďoch, podujímanie ambiciózných zámerov a s nimi spojeného úsilia alebo tiež môžu prekážať v práci, vytvárajúc ľuďom menšie alebo väčšie obmedzenia.

Z hľadiska potreby formovania sa vysokej úrovne organizačnej kultúry v inštitúcii má zvláštny význam zodpovedajúca **intelektuálna atmosféra**, podporujúca zvyšovanie kvalifikácií a všestranného rozvoja personálu. Úloha vedúceho pri vytváraní takejto atmosféry je dnes už azda mimo akejkol'vek diskusie. Za najpodstatnejšiu z foriem pôsobenia každého vedúceho v tejto oblasti je možné uznať úprimnú a jasnú podporu všetkých možností školenia, a to jeho vlastnou autoritou, prejavovaním iniciatívy v tejto oblasti, dávaním na vedomie nevyhnutnosť neustáleho odborného zdokonaľovania sa pracovníkov s cieľom smerovania za pokrokom a – čo je azda najdôležitejšie – zabezpečením zodpovedajúcich foriem prehlbovania poznatkov podriadených (Kowalewski, 1984, s. 56). Zvlášť dôležitým je **vytváranie situácie v tíme podporujúcej úsilie a tvorivé myslenie**. V súčasnej teórii organizácie sa predpokladá, že vzdelaný vedúci by sa mal starať, okrem iného, o to, aby zadania pridelované pracovníkom mali pre každého z nich patričný stupeň náročnosti.

Vedomie vykonávania ťažkých zadaní, ale takých, ktoré sa ešte nachádzajú v hraniciach reálnych možností pracovníka, mu „dodáva krídla“, nemožnosť vykonania niečoho môže generovať nedôveru vo vlastné sily, prehlbovať komplexy a niekedy dokonca viesť k stavom frustrácie (McGinnis, 1993, s. 24).

Za jeden z najpodstatnejších prejavov starostlivosti vedúceho o vysokú úroveň organizačnej kultúry inštitúcie je možné uznať aj to, že využíva správny štýl práce v sociálnych inštitúciách.

Za jediný prípustný je možné uznať taký štýl riadenia ľuďmi, ktorý je založený na dobre chápanej zásade demokratizmu a partnerstva. Len takýto štýl podporuje nadväzovanie harmonických kontaktov s ľuďmi, získavanie ich pre realizáciu spoločných cieľov, prekonávanie rôznych ťažkostí a udržiavanie v tíme vysokej organizačnej kultúry. Podobne sa dá hovoriť o význame stratégií realizovaných riadiacim pracovníkom. V súlade so stavom súčasných poznatkov na túto tému stratégie vedúceho by sa malo učiť starostlivosti o realizáciu úloh inštitúcie s rešpektovaním rozličných potrieb vykonávateľov týchto úloh. Práve schopnosť vypracovania takýchto stratégií a ich využívanie v rôznych situáciách charakterizuje vzdelaného vedúceho pracovníka, t.j. takého, ktorý reprezentuje vysokú úroveň organizačnej kultúry.

Nedá sa tiež zabúdať na úlohu, akú v opisovanej oblasti zohráva osobný príklad správania sa vedúceho v rôznych organizačných situáciách. Tvorí istý východiskový bod, s ktorým členovia personálu inštitúcie porovnávajú svoje konanie, hodnotia ho a viac alebo menej vedomým spôsobom vyvádzajú zodpovedajúce závery. Vo veľkej miere práve pod vplyvom pozorovania správania sa vedúceho formujú členovia personálu inštitúcie vlastný pocit harmónie a poriadku, estetiky a disciplíny práce, starostlivosti a svedomitosti.

Preto je tak dôležité, aby im správanie vedúceho bolo vzorom hodným akceptácie a nasledovania.

V tomto kontexte sa vynára požiadavka, aby každý riadiaci pracovník neustále zvyšoval úroveň svojich odborných kvalifikácií. Starosť o zvyšovanie úrovne svojej kvalifikácie charakterizuje vzdelaného vedúceho, reprezentujúceho vysokú úroveň organizačnej kultúry.

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN SOCIAL INSTITUTIONS

DAWIDZIUK S.

Warsaw Management University

In theory, the organization, the term institution defines "group of people with common order to complement the resources used in their activities" (Zieleniewski, 1975, p. 300). In other words - is "an organization composed of personnel and tools" (Pszczolowski, 1978, p. 86). "The essential characteristic of the institution - writes T. Kotarbinski - linking bonds of the general staff of positive cooperation and connections thus formed the team with the apparatus belonging to scope this cooperation" (1975, p. 100). It is expected that the results of the operation of each institution should be created defined quantity or value of the services provided. Given the nature of implementation of objectives is among the well-known institutions can distinguish: 1) political institutions set up to manage or taken over, for example. parliament, political parties, public authorities, trade unions etc.; 2) economic institutions, engaged in the creation or exchange physical values and services, eg. industrial and commercial businesses, services etc.; 3) family institution designed to ensure continuity of social life, for example. marriage, domestic economy etc .; 4) other institutions serving others and satisfying often less important Social needs. Among those last can be distinguished scientific institutions, cultural, religious, didactic and educational institutions and custody and under. (Kurnia, 1970, pp. 163-168). In practice, only rarely it becomes an institution to make only one goal and one satisfying social need. Business of social institutions in general, the implementation of many objectives at the same time, the so called. package targets. But in that package, some targets typically get in the first place as'. main objectives. This allows to perceive differences between the institutions, and also certain specificities of each of them.

Key words: *social work, management, HR.*