

2. **Výklad**, nejobsáhlejší část kapitoly, seznamuje s poznatky v dané oblasti a současně navrhuje, jak těchto poznatků využít v řízení a každodenním životě. Od čtenáře se očekává pozorné přečtení a zamyšlení nad problémy.
3. **Otázky** nezkoušejí naučené znalosti. Spíše se snaží rozvinout myšlení, aplikovat získané vědomosti na problémy. Ne vždycky mají standardní, jediné správné řešení. Jednoznačné, ideální řešení však nebývá běžné ani v realitě. Otázky jsou náhradou za diskusi učitele se studentem, pokusem o vytvoření dialogu mezi autorem a čtenářem. Autorovy názory jsou prezentovány na konci knihy jako **Modelová řešení otázek**. Nesahejte po nich dříve, než si sami pro sebe úplně vyjasníte stanovisko k věci.
4. **Případová studie** se odehrává většinou ve výrobních organizacích, ale také ve vzdělávacích institucích, hotelech atd. Na tomto místě předpokládáme, že čtenář už téma zvládl a je schopen samostatně postupovat v reálných podmínkách. Jde většinou o kritické situace ze života devadesátých let, ve kterých čtenář vystupuje v roli „poradce“.
5. **Otázky k případové studii** navádějí při vlastním řešení případové studie. Platí o nich totéž, co jsme napsali o otázkách, doprovázejících základní výklad. Vyjádření autora rovněž najde na konci knihy.
6. **Přehled důležitých pojmů** usnadní orientaci v množství termínů, kterými některé kapitoly mohou zahrlovat. Projděte si je a zkuste je vysvětlit. Znovu se vraťte k těm, které nedokážete objasnit.
7. **Shrnutí** si přečtěte na konec. Znovu se vám vybaví myšlenky kapitoly. Krátké zopakování přispěje k upevnění znalostí ve vaší paměti. Shrnutí může mít také přínos. Témata jsou řazena systematicky a do jisté míry jedna kapitola navazuje na druhou. Pokud vás zajímá pouze určitá část knihy a nechce se vám pročitat všechno, co jí předchází, postačí seznámit se v krátkosti s příslušnými souhrny kapitol.

KAPITOLA 1

ORGANIZAČNÍ CHOVÁNÍ

Po prostudování této kapitoly dokážete:

- definovat organizační chování a vysvětlit čím se zabývá,
- určit vztah organizačního chování k psychologií, sociologií, teorii řízení a k managementu,
- popsat postup vědeckého poznání v organizačním chování a jeho metody,
- ukázat, jak praxe přináší nové poznatky organizačnímu chování,
- vyjmenovat intervence – opatření, která jsou používána k řešení praktických problémů,
- vysvětlit význam organizačního rozvoje pro růst a přežití organizací.

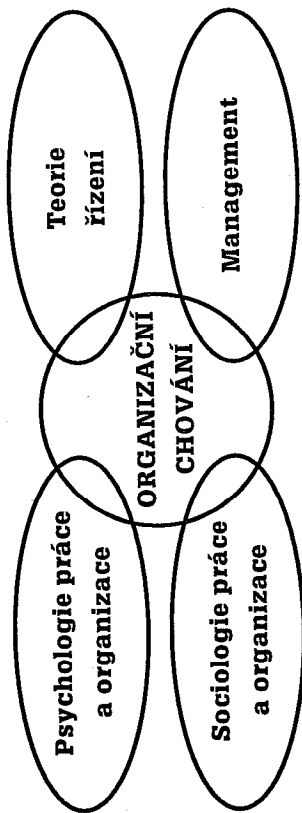
Organizační chování (angl. *Organizational Behaviour* nebo *Organizational Behavior*) je věda, která se zabývá chováním lidí v organizacích. Vznikla v 70. letech našeho století na základě požadavků praxe a rychle se rozšířila do všech druhů přípravy manažerů. Záhy se stala jednou ze základních disciplin manažerské výchovy v anglicky mluvících zemích. Jaké byly důvody tohoto rychlého rozvoje?

Manažeré, obchodníci, politici i lidé, kteří žijí v organizacích a snaží se být efektivní, chtějí vědět:

- proč se lidé v té či oné organizaci chovají určitým způsobem,
- proč jsou někteří lidé úspěšní a jiní nikoliv,
- proč se někteří lidé snaží dělat věci, na které nestačí,
- proč někteří spolupracovníci jednájí těžko pochopitelným způsobem,
- proč někteří kolegové tvrdě pracují a jiní práci odbývají,
- proč došlo ke konfliktu a zda k němu muselo dojít,
- proč vedoucí řídí tak jak řídí, i když by to mohl dělat jinak,
- atd.

Organizační chování sjednotilo poznatky psychologie, sociologie, managementu a teorie řízení. Zatímco psychologie práce a organizace se zabývá chováním jednotlivců a malých skupin – mikroúrovň, sociologie práce a organizace se zaměřuje na chování malých i velkých skupin pracovníků, na vzájemné vztahy lidí z různých profesí, úrovní, společenských skupin – na makroúroveň (O'Reilly III, 1991). Management a teorie řízení pak sleduje chování lidí – vedoucích i podřízených – v průběhu řízení – v procesech plánování, organizování, vedení a kontroly, vysvětluje růst, stagnaci či úpadek organizací. Každá z těchto věd má své vlastní tradice, východiska a pohledy na věc. Psycholog vysvětluje slabý výkon člověka jeho nižší kapacitou, sociolog negativním postojem vůči organizaci a manažer chybami v řízení. Organizační chování je vědou syntetickou – snaží se vysvětlit problém ze širší perspektivy než by to dokázaly dílčí disciplíny a vidět věc ze všech aspektů. Vedle toho si však každá z těchto výchozích věd – psychologie práce a organizace, sociologie práce a organizace i management – ponechávají svá vlastní témata, kterými se organizační chování nezabývá.

obr. 1.1 Organizační chování a jiné vědy



Psychologie, sociologie nebo teorie řízení budují systém vědy na vlastních teoretických základech. Z nich vycházejí a hledají možnosti aplikace svých poznatků do praxe. Pokud se nějaký problém jejich poznatkové základně vymyká, dále se jím nezabývají a přenechávají jej jiným disciplinám. Organizační chování (podobně jako management) vychází z praktického problému – tento problém tedy je a je

Organizační chování

a na základě takového poznání se chtějí naučit praktickým návrhům:

- jak využívat lidského potenciálu,
- jak lidi motivovat,
- jak zvládat krizové stavy na pracovišti,
- jak úspěšně vést pracovníky,
- jak organizovat svou práci,
- atd.

Organizační chování tak doplňuje teoretická vysvětlení skutků lidí praktickými návody na aplikaci těchto poznatků v praxi.

ČÍM SE ZABÝVÁ ORGANIZAČNÍ CHOVÁNÍ?

Organizační chování se zabývá řadou témat, která vyplynula z praktických potřeb řízení v organizacích:

- vlivem organizace a organizační filozofie na chování lidí,
- individuálními rozdíly mezi lidmi v organizaci,
- dosahováním organizačních cílů prostřednictvím lidí,
- vztahem lidí a organizační struktury,
- organizační kulturou,
- systémem rolí a moci v organizaci, organizační politikou,
- konflikty a vztahy mezi lidmi,
- motivací lidského chování, motivováním pracovníků,
- vztahy na pracovištích a fungováním pracovních skupin,
- vedením lidí,
- komunikací v rámci organizace,
- kariérou pracovníků,
- rozvojem organizace a rozvojem potenciálu jejích členů.

VZTAH ORGANIZAČNÍHO CHOVÁNÍ K JINÝM VĚDÁM

Uvedená témata nejsou čistou doménou organizačního chování. Můžeme si klást otázku, proč zavádět jakýsi nový obor do oblastí, které již tradičně studuje psychologie, sociologie, management nebo teorie řízení.

Kvantitativní výzkum

Základem kvantitativního výzkumu jsou měřitelná, kvantitativní data. Ta mohou nabývat různých forem:

- věk, délka praxe v řízení, stupeň vzdělání (základní=1, vyučební=2, atd.),
- spokojenost s vedoucím, hodnocení pracovníka na pěti- nebo víceúrovňových škálách,
- inteligenční kvocient (IQ), reakční čas, výsledky v testu soustředění pozornosti,
- atd.

Kvantitativní výzkum se řídí typickým schématem:

1) Hypotéza nebo model

Hypotéza je tvrzení, které má výzkum potvrdit či vyvrátit:

Lidé jsou spíše motivováni uznáním než výdělkem.

Manažeři, kteří prošli provozem, jsou úspěšnější než ostatní.

Pracovní skupiny, kde je lepší sociální klima, jsou efektivnější.

Model je složitější, protože zkoumá současně více vztahů. Model je ve výzkumu rovněž ověřován; výzkum potvrzuje platnost či neplatnost modelu: *výkonnost prodejců závisí zejména na jejich praxi, dále pak na přiděleném regionu a na vlastnostech osobnosti.*

2) Sběr kvantitativních dat se provádí formou přímého měření (výkon), studia dokumentů (stupeň vzdělání), dotazníky (stupeň spokojenosti s nadřízeným).

3) Zpracování dat metodami matematické analýzy vede k nalezení jednoduchého výsledku z velkého množství údajů. Tento výsledek např. říká:

- četnost určitého jevu je taková, průměr ve skupině je takový,
- dvě skupiny pracovníků se od sebe významně liší (příp. nebylo prokázáno, že se skupiny liší),
- dva jevy spolu významně souvisejí (příp. nebylo prokázáno, že spolu souvisejí),
- jeden jev působí na druhý,
- řada jevů ovlivňuje další jev, atd.

Organizační chování

třeba ho řešit. Hledáme, zda o něm něco už víme. Není teď důležitý přístup. Rozhodující je výsledek – najít řešení a zavést je do praxe tak, aby bylo efektivní.

Organizační chování vysvětluje lidské chování v organizacích. Na poznacích organizačních chování jsou postaveny dvě oblasti managementu. **Personální management** dává praktické návody k vedení lidí na mikroúrovni – to znamená vedení skupin, týmů, lidí jako jednotlivců. Z organizačního chování však také vychází řízení **lidských zdrojů** – to se zabývá řízením lidí na makroúrovni: vytvářením a rozvojem personálu organizace jako celku, makroúrovni (nábor, výběr, motivování, zvyšování kvalifikace, uvolňování pracovníků).

ROZVOJ POZNÁNÍ V ORGANIZAČNÍM CHOVÁNÍ

Organizační chování dnes obsahuje celou řadu poznatků, které převzalo ze psychologie, sociologie a managementu, ale také během zatím krátkého období své vlastní existence jako samostatné vědy. Jsou to poznatky získané metodami **vědeckého výzkumu**. Vědecký výzkum se opírá o standardní postup a drží se pevně stanovených zásad. Neméně důležitým zdrojem poznání však jsou v organizačním chování také **empirické poznatky** – praktické zkušenosti z činnosti lidí v organizacích, které se formují nesystematicky, zato prostředně reagují na změny v realitě.

Výsledky vědeckého výzkumu

Výzkum obohacuje poznatkovou základnu organizačního chování. Nachází nové vztahy a skutečnosti, potvrzuje nebo vyvrací fakty, které byly zatím jen tušeny. V sociálních vědách se pracuje s výzkumem kvantitativním a kvalitativním. Oba typy výzkumné činnosti jsou postaveny na odlišné filozofii a používají odlišných metod.

Podrobnější popis častěji používaných metod najdete v doplňku této kapitoly.

- 4) **Závěry**, které potvrzují hypotézu či model a zobecňují je na širší populaci tam, kde je to možné:
 - ve skupině dělníků nebylo potvrzeno, že uznání vedoucího ovlivnilo silněji jejich výkon než výdělek.
 - nadřazení hodnot výsledky manažerů, kteří pracovali alespoň pět let v provozu, lépe než výsledky ostatních.
 - výkonnost prodejců (měřená objemem uskutečněných smluv) je funkcí jejich praxe (koeficient 0.64) a komunikativnosti (koeficient 0.26). Vliv regionu se nepotvrdil.

Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum nepracuje s čísly, ale s kvalitativní informací, což jsou zejména slova. Postup kvalitativního výzkumu je odlišný od výzkumu kvantitativního (Miles, Huberman, 1984):

- 1) **Vstupní, velmi obecná hypotéza** zachycuje poněkud mlhavě realitu, která má být poznávána: *Lidé v a. s. Alberich mají negativní postoj ke své práci.*
- 2) **Sběr kvalitativních dat** má nejčastěji formu rozhovorů, studia dopisů, pozorování atd. Témata rozhovorů bývají obvykle koncipována široce (*Co považujete za hlavní problémy vašeho pracoviště?*). Záznam mnoha rozhovorů nebo pozorování bývá velmi obsahlý a často zabírá stovky stran.
- 3) **Redukce dat** je nezbytná, protože z obrovským množstvím neseřtříděného materiálu nelze pracovat. Proto je nutno pořizovat výřazy. Dvanáctistránkový rozhovor se tak stáhne na jednostránkový heslovitý přehled postiatných informací.
- 4) **Zobrazení dat** může mít formu vyprávění, ale také schémat, grafů, tabulek (které opět zachycují verbální údaje).
- 5) **Závěry – upřesnění vstupní hypotézy** – jsou výsledkem kvalitativního výzkumu: *Pracovníci a. s. Alberich si uvědomují, že budoucnost firmy je nejistá a pochybují o smyslu své současné práce atd.*

Kvalitativní výzkum na rozdíl od kvantitativního nezobecňuje. Jeho závěry platí jen pro vybranou firmu, pro dané pracoviště, pro zkonaného vedoucího pracovníka. Takový výzkum řeší pouze problém jediné jednotky, jeho výsledky však mohou sloužit jako inspirace pro jiné výzkumníky. Na rozdíl od výzkumu kvantitativního však nezjednodušuje a uchovává jedinečnost, kolorit, hloubku poznání. Je vhodný pro zkoumání takových jevů jako je např. organizační kultura nebo každodenní život pracovníků organizace.

Kombinace kvantitativního a kvalitativního výzkumu

Kombinace obou typů výzkumu přináší zvlášť hodnotné výsledky (Bryman, 1992):

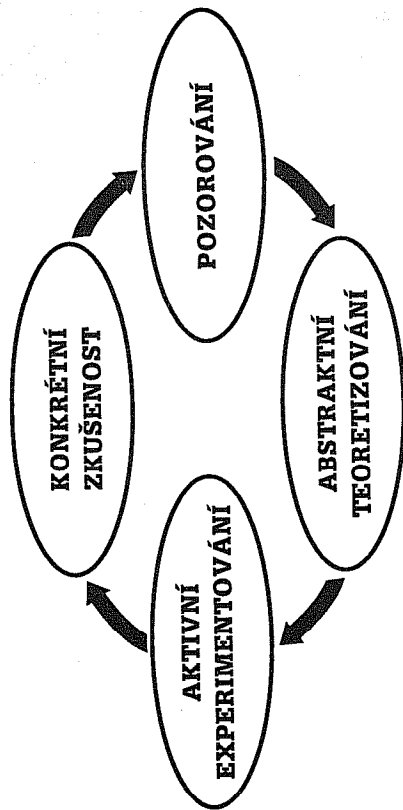
- 1) **Kvalitativním výzkumem** – s použitím rozhovoru – získáváme představu o problémech organizace a upřesňujeme si ji. Získané poznatky o problémech organizace se stanou podkladem pro
- 2) **kvantitativní výzkum** (např. dotazníkový), který umožní zobecnění a ukáže, jaký je rozsah zjištěných problémů.
- 3) **Následnými rozhovory** – čili znovu kvalitativní metodou – budeme hledat vysvětlení zjištěných souvislostí.

Empirické poznatky

Praktické poznatky z každodenního života organizací umožňují operativní doplnění mezer ve znalostech o organizačním chování. Každodenní pozorování jednání lidí na pracovišti dává látku k zobecňování a tvorbě teorií, kterým však ještě chybí vědecké potvrzení. Kupříkladu poznání, že motivační účinek pochvaly na výkon pracovníka je silnější než působení hrozby, se zřejmě zformovalo z praktické zkušenosti manažerů. Teprve později byl tento jev doložen výzkumy.

Tvoření teorií na základě praktických zkušeností se řídí zásadami, které popsal D. A. Kolb jako **poznávací cyklus** (Dale, Iles, 1992):

obr. 1.2 Kolbův poznávací cyklus



- 1) **konkrétní zkušenost** z vykonávání činnosti (Mám velmi mnoho práce a na své podřízené se nemohu spolehnout).
- 2) **pozorování** – uvažování o zkušenosti (Jak mám situaci řešit? Nestačím snad na svou funkci? Jak to dělají druzí? Pavel naučil své pracovníky řadě svých vlastních úkolů, mohou ho zastoupit),
- 3) **abstraktní teoretizování** – vytváření zobecnění a teorií na základě pozorování (Pracovníky je třeba nejdříve naučit úkolu, aby ho později mohli sami vykonávat místo mě),
- 4) **aktivní experimentování** – aplikace teorií v praxi [Požádal jsem Ivanu, aby sama nasytilovala obchodní dopis, ve kterém vysvětlí postoj firmy ke změně smluvních podmínek. A cyklus se vrací. Ivana dopis nasytilovala, ale výsledek je hrozný (konkrétní zkušenost). Tímto způsobem to nejde pozorování]. Zřejmě bude nutno učit pracovníky postupně, začít jednoduchšími úkoly (teoretizování)].

Vedoucí v našem příkladu dospěl empirickým způsobem k principům delegování. Je to pro něj velmi cenná zkušenost. K poznání dospěl sám svou cestou. Jeho nová dovednost se upevní podstatně

lépe, než kdyby poznatky vyčetl z knih, i když cesta vlastního poznávání je náročná a pomalá, provázají ji četné omyly a neúspěchy. V mnoha případech však přináší nové znalosti, které – budou-li zveřejněny – obohatí myšlenky organizačního chování.

INTERVENCE, POUŽÍVANÉ V ORGANIZAČNÍM CHOVÁNÍ

Jedním z hlavních požadavků praxe je: *něco udělat*. Sebelépe objasněný a teoreticky vysvětlený problém organizaci nepomůže. Organizační chování může na rozbor problému navázat řadou opatření – organizačních intervencí:

- 1) **Změny strategie** nebo **taktiky** mohou vyřešit potíže v oblasti marketingu, plánování atd., ale i problémy s řízením lidí. Není-li využíván potenciál pracovníků, kteří vykonávají nekválikované úkoly, budou se cítit nespokojeni a ztratí zájem o práci. Takovou situaci může firma vyřešit změnou marketingové strategie a přijetím náročnějších úkolů.
- 2) **Změny organizační struktury**, mezi které patří změny organizačního schématu, pracovních náplní nebo změny pravidel, mohou jednak zefektivnit činnost organizace, jednak také odstranit třecí plochy a konflikty mezi jednotlivci i odděleními. Pomohou ujasnit postavení jednotlivých pracovníků, odbourat jejich přetíženi, v jiných případech zvýšit jejich pracovní aktivitu. Tím dochází k odbourání stresu na jedné straně a k upevnění pracovní morálky na straně druhé.
- 3) **Změny organizační kultury** jsou obtížnější než intervence v jiných oblastech. Jde o to, odstranit nežádoucí zvyklosti, změnit způsob jednání lidí a změnit atmosféru firmy. Vedle nového přístupu vedení, které by mělo být vzorem ostatním, pracovníkům je třeba vytvořit nové symboly (logo, heslo firmy) a vyžadovat od lidí nové způsoby jednání (orientace na týmovou práci, na zákazníka atd.). Kultura se často změni teprve po drastických opatřeních (výměny na vysokých místech).

- 4) Změny **personální** znamenají výměnu pracovníků, kteří na své funkce nestačí nebo brzdí potřebné změny, dále přijímání nových lidí do organizace, stanovení kritérií pro personální výběr atd. Zvláštní místo z hlediska personálního rozvoje mají tzv. kariérové intervence.
- 5) **Vzdělání a výcvik** dodávají manažerům chybějící znalosti především v oblastech strategického řízení, komplexního řízení jakosti, marketingu a dovedností jako je řízení času, organizace práce, vedení lidí, delegování, komunikování, obchodní vyjednávání atd. Zatímco znalosti si lze osvojit tradičním způsobem nebo samostudiem, výcvik dovedností je postaven na praktickém procvičení aktivit ve spojení se zpětnou vazbou ze strany trenéra.
- 6) Změny **technického a administrativního charakteru** upraví například neefektivní komunikační systém nebo zlepší pracovní prostředí zaměstnanců organizace.

ORGANIZAČNÍ ROZVOJ

Organizační rozvoj hledá cesty, jak udělat organizaci efektivnější. Podle definice American Society of Training and Development „je organizační rozvoj takové úsilí, které je plánované, celooorganizační, řízené zhora, které zvyšuje organizační efektivnost a zdraví plánovanými intervencemi v organizaci a využívá poznatků věd o chování“ (Muchinsky, 1993).

Organizační rozvoj je plánovaný: předpokládá analýzu, zavedení intervencí na základě analýzy a hodnocení výsledků.

Organizační rozvoj se týká celé organizace. Řešení problémů v jednom útvaru selže, nebudou-li současně upraveny vazby na útvary ostatní.

Organizační rozvoj musí být řízen a podporován vedením organizace. Jinak nebudou mít intervence dostatečnou váhu a nekoordinovaná akce vedení může ohrozit úspěch změn na nižších úrovních.

Je možné, aby organizační rozvoj byl veden výhradně členy organizace. Vhodnějším přístupem však je použití externích poradců –

facilitátorů – kteří nejsou zatíženi „provozní slepotou“, mají zkušenosti z řady jiných podobných organizací a díky tomu i jistý nadhled a jsou ve svých názorech nezávislí.

Dnešní doba si vynucuje rozvoj organizací z několika důvodů:

- exploze znalostí způsobuje rychlé zastarávání dosavadního poznání,
- se zastaráváním know-how souvisí i zastarávání výrobních a služeb,
- vzdelanost a rozhled lidí se rozšiřuje, lidé se chtějí ve své práci realizovat.

Tak vzniká na organizaci tlak, aby pružně reagovala na změny v prostředí. Úspěšné organizace však nejen reagují, ale snaží se proaktivně měnit podmínky. Organizace se musejí rozvíjet nepřetržitě, mají-li obstát na trhu a přežít.

Peter Senge (1993) uvádí pět hlavních oblastí, ve kterých se organizace budou rozvíjet:

- **systémové myšlení**, které musí nahradit tradiční jednostranné uvažování, postavené na izolování části problému, komplexním přístupem, který integruje různé aspekty (technický, ekonomický, kulturní atd.),
- **osobní mistrovství**, které spočívá nejen ve zvládnutí odborných dovedností, ale také v neustálém prohlubování vlastních představ, soustředění energie, vytrvalému úsilí a objektivním vnímáním reality,
- **myslenkové modely** – předsudky, generalizace („vždycky jsme byli úspěšní v rozvoji mechanických psacích strojů a elektronické psací stroje nejsou vážnou konkurencí“), které brzdí rozvoj firem a musejí být nahrazeny novými ideami v procesu učení, získávání nového obrazu světa,
- **sdílení vizí** – potřeba mít jasnou představu o budoucím rozvoji firmy, kterou budou pracovníci s nadšením uskutečňovat,
- **týmové učení**, které je postaveno na schopnosti členů týmu překonat své osobní bariéry a naučit se „myslet společně“.

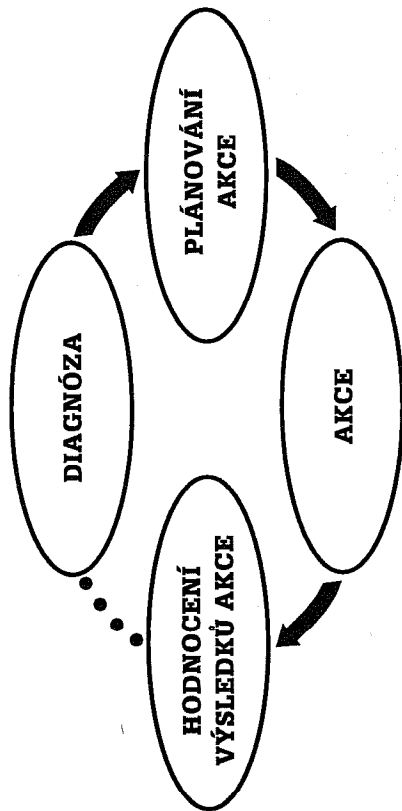
Pokud si organizace dokáže osvojit tyto ideje, stává se „učící se organizací“. Je možné, aby organizační rozvoj byl veden výhradně členy organizace. Vhodnějším přístupem však je použití externích

poradců – facilitátorů – kteří, nejsou zatíženi „provozní slepotou“, mají zkušenosti z řady jiných podobných organizací a díky tomu i jistý nadhled a jsou ve svých názorech nezávislí.

Postup organizačního rozvoje by měl být postaven na čtyřech fázích:

- 1) diagnóza (která používá metod rozvoje poznání),
- 2) plánování akce,
- 3) akce (intervence),
- 4) hodnocení výsledků akce (nová diagnóza).

obr. 1.3 Organizační rozvoj



Filozofie kontinuální změny však předpokládá, že organizace se bude průběžně měnit. Proto po hodnocení výsledků akce a jejich porovnání se změnami prostředí by měla následovat nová diagnóza a opakování celého postupu. Čtvrtá fáze se vlastně stává novou první fází. Toto schéma se v podstatě opakuje do nekonečna dokud se organizace rozvíjí. Vývoj by snad mohl být zastaven dosažením žádoucího ideálního stavu. Je to však možné v dnešním světě ustavičného pohybu, kde nic není jisté a stálé?

DOPLNĚK KAPITOLY 1: MATEMATICKÉ METODY V ORGANIZAČNÍM CHOVÁNÍ

Na úrovni nejjednoduššího popisu jeví vystačíme s absolutními a relativními frekvencemi. Absolutní četnosti říkájí například, že z padesáti pracovníků výroby má 10 základní vzdělání, 25 je vyučeno, 10 má středoškolské vzdělání a 5 vysokoškolské. Relativní četnosti v tomto případě uvádějí, že v provozovně je 0,20% pracovníků se základním vzděláním, 50% vyučených atd. Místo takto stanovených relativních četností se častěji používá procent.

Další informace přináší střední hodnota. Tou může být průměr (například jako střední hodnota výdělku pracovníků v provozovně, $X=8.965,-$), medián (například jako střední hodnota spokojenosti pracovníků s úrovní platu, měřená na stupnici od 1 do 5, $Med=3,45$) nebo modální kategorie (nejčastěji se vyskytující profese: Modus je profese č. 4...zámečnick, která dosahuje nejvyššího počtu 9 pracovníků).

Nejčastěji používanými metodami matematické analýzy ve společenských vědách je t-test rozdílů mezi průměry a korelační koeficient, z metod vícerozměrných pak uvedeme alespoň vícerozměrnou regresi.

T-test rozdílů mezi průměry

Test srovnává rozdílly mezi dvěma průměry z různých populací (např. průměrné hodnocení manažerů s provozní praxí se srovnává s průměrným hodnocením jiných manažerů) a zjišťuje, zda je rozdíl statisticky významný, nebo zda je spíše dílem náhody. T-test je významný, pokud je vyšší než kritická hodnota pro daný stupeň volnosti ve statistických tabulkách. Tak může být

- t významné při srovnání rozdílly mezi průměrným měsíčním výdělkem pracovníků v bance (10 950,- Kč) a ve stavební firmě (7 910,- Kč),
- t nevýznamné při srovnání průměrného výdělku pracovníků ve stavební firmě (7 910,- Kč) a ve strojírenské továrně (7 895,- Kč).

Korelační koeficient

Korelační koeficient R vyjadřuje stupeň souvislosti mezi dvěma proměnnými (např. věk a spokojenost, stupeň vzdělání a výkonnost). Korelační koeficient nabývá hodnot od -1 přes 0 do +1, přičemž:

- a) hodnoty vyšší než 0 znamenají pozitivní korelaci (čím vyšší X, tím vyšší Y):
 - R = +1.00 – vztah mezi počtem kusů vyrobených za směnu a úkolovou mzdou,
 - R = +0.53 – vztah mezi výší mzdy a spokojeností pracovníka,
 - R = +0.31 – vztah mezi délkou praxe a spokojeností v zaměstnání,
- b) hodnoty okolo 0 znamenají neexistenci vztahu mezi proměnnými:
 - R = +0.02 – vztah mezi inteligenčním kvocientem a oblíbeností u spolupracovníků,
 - R = -0.08 – vztah mezi výsledky pracoviště a věkem vedoucích,
- c) hodnoty nižší než 0 znamenají negativní korelaci (čím vyšší X, tím nižší Y)
 - R = -0.27 – vztah mezi postojem k práci a počtem zmetků,
 - R = -0.44 – vztah mezi úrovní vzdělání a počtem absencí.

Korelační koeficient je významný, převyšuje-li kritickou hodnotu pro daný počet případů, uvedenou v tabulkách.

Korelační koeficient vypočítá jen to, že mezi dvěma proměnnými je vztah. Neříká, jaký je směr této závislosti – zda výše mzdy působí na spokojenost pracovníka nebo naopak spokojenost pracovníka na výši mzdy. Ve většině případů však lze směr závislosti odvodit logicky.

Vícenásobné regresní koeficienty

Regresní koeficienty vyjadřují stupeň vlivu jedné proměnné (nezávislé) na proměnnou jinou (závislou):

- B = 0.42 – růst mzdy s délkou praxe,
- B = 0.25 – růst počtu nehod s délkou směny.

Vícenásobné regresní koeficienty vymezují současné působení několika nezávisle proměnných (region, praxe, vlastnosti osobnosti) na závisle proměnnou (objem uskutečněných smluv). Regresní koeficienty vyjadřují sílu působení jednotlivých nezávisle proměnných. Tak například můžeme pracovní výsledky prodejce popsat regresním polynomem:

$$Y = 1.88 + 0.64 X1 + 0.26 X2 + 0.18 X3,$$

což neznamená nic jiného než, že

$$\text{objem prodeje} = 1.88 + 0.64 \times \text{délka praxe} + 0.26 \times \text{x komunikativnost} + 0.18 \times \text{inteligence},$$

přičemž objem prodeje měříme v korunách, délkou praxe v letech a komunikativnost stejně jako inteligenci výsledným údajem z psychologického testu. 1.88 je tzv. regresní konstanta.

Postup výpočtu uvádějí běžné učebnice statistiky.

Otázky

1. Zkuste se zamyslet nad hlavními problémy vašeho pracoviště. Kterými z nich se zabývá organizační chování?
2. Výkon pracovníka se zhoršil. Jakým způsobem tuto skutečnost může vysvětlit psychologie práce, sociologie práce a management? Pokuste se vyjmenovat všechny možné důvody.
3. Jeden autor, který zkoumal vztah nehodovosti a dodržování lidských práv, sledoval nehodovost v několika zemích pomocí statistik a současně úroveň dodržování lidských práv speciálně sestaveným dotazníkem. Hypotéza, že „index nehodovosti je významně závislý na dodržování lidských práv“ byla podle autora potvrzena vysokým korelačním koeficientem $r = 0.86$. V čem je úvaha autora chybná? Jak by měla správně znít hypotéza pro tento případ?

- Vědecký výzkum
- osobní mistrovství
 - myšlenkové modely
 - sdílení vizi
 - týmové učení
- Empirické poznatky
- kvantitativní výzkum
 - hypotéza a model
 - kvalitativní výzkum



Shrnutí

Organizační chování je věda, která se zabývá chováním lidí v organizacích. Vznikla sjednocením pohledů psychologie práce a organizace (mikrouroveň), sociologie práce a organizace (makrouroveň) s pohledem managementu (průběh řízení).

Organizační chování studuje vliv organizace na chování lidí, působení individuálních rozdílů, organizační cíle, organizační struktury, organizační kulturu, role a moc v organizaci, konflikty, motivaci a motivování, styly vedení lidí a další témata.

Organizační chování získává poznatky ze dvou zdrojů:

- 1) postupem vědeckého výzkumu, ať už kvantitativního, který pracuje s čísly (míry výkonu, spokojenosti, postojů vůči organizaci), nebo výzkumu kvalitativního, který pracuje s verbálními údaji (vyprávění).
- 2) z praktických zkušeností lidí v organizacích, kteří ze svých zkušeností vytvářejí teorie a ty pak ověřují aktivním experimentováním.

K řešení problémů používá organizační chování řady intervencí – změn strategie, změn organizační struktury, změn organizační kultury, změn personálních, vzdělání a výcviku pracovníků, změn technického a administrativního charakteru. Komplexní intervencí je organizační rozvoj, který obsahuje diagnózu, plán akce, vlastní akci a hodnocení jejích výsledků. Má-li organizace udržovat souběh s požadavky prostředí, musí organizační rozvoj probíhat trvale.

Organizační chování

4. Zjistilo se, že korelace mezi prospěchem v učení a četností absencí u vyučenců $R = 0.28$. Co to znamená?
5. Jaké matematické metody jsou vhodné pro zjišťování
 - jaké politické strany preferují voliči ve městě M,
 - které proměnné a jak silně ovlivňují spokojenost pracovníků?
- zda jsou v manažerských funkcích úspěšnější absolventi vysokých škol technického směru než ostatní absolventi?
- zda nějak souvisí množství nehod s délkou směny?
6. Pokuste se ukázat čtyři stádia Kolbova cyklu učení na případu pracovníka rozvoje, který objevil nově řešení technického problému.
7. Jakých intervencí by mělo být použito k vyřešení následujících skutečností?
 - schůze vrcholového vedení jsou příliš dlouhé,
 - ředitel divize nevládá své úkoly pro přílišné zaneprázdnění,
 - v rámci snižování stavů odcházejí od firmy především výborní a dobří pracovníci,
 - vedoucí v provozu se starají, aby se co nejvíc vyrobilo a nehlídají na kvalitu,
 - rozhodování o důležitých věcech zůstává utajeno a pracovníci se o něm dozvídají pokoutně.

Přehled důležitých pojmů

Organizační chování	Poznávací cyklus
Psychologie práce a organizace	- konkrétní zkušenost
Sociologie práce a organizace	- pozorování
Mikrouroveň	- abstraktní teoretizování
Makrouroveň	- aktivní experimentování
Management	Intervence
Personální management	Organizační rozvoj
Řízení lidských zdrojů	- systémové myšlení

KAPITOLA 2

VÝVOJ NÁZORŮ NA ORGANIZACI

Po prostudování této kapitoly dokážete:

- vysvětlit principy správného fungování organizace podle teorie byrokracie a klasického řízení,
- vyjmenovat zásady efektivní práce dělníků podle školy vědeckého řízení,
- objasnit význam lidských vztahů pro organizaci,
- objasnit význam potřeb samostatnosti a sebeaktualizace pro člověka a organizaci,
- popsat organizaci podle obecné teorie systémů,
- vysvětlit, že organizační systém musí být navrhován podle podmínek prostředí,
- ukázat význam kybernetických principů pro úspěšnost organizace,
- vysvětlit výhody a nevýhody japonského a amerického systému řízení a popsat jejich syntézu,
- objasnit základní prvky postmoderních teorie řízení a vysvětlit jakým způsobem by měly pracovat organizace, aby přežily v současném světě.

Organizace vznikají na začátku dějin. Děla práce, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, pravidla, normy najdeme už v primitivních společnostech. Primitivní organizační vztahy můžeme vysledovat u některých kmenů v Tichomoří nebo v Jižní Americe. K historicky nejvýraznějšímu rozvoji organizací dochází ve starověku v souvislosti se vznikem a upevňováním rozsáhlých říší. Vzorem pro budování organizační vztahů se v naší kultuře stalo Římské impérium. Z centra ve středu dnešní Itálie řídili římscí úředníci v dobách rozkvětu říše území od skotských hor po severní Afriku a Sinajský

poloostrov. Řízení bylo postaveno na vyspělé legislativě, důmyslné struktuře státního a vojenského aparátu a na silném hospodářství. Ve srovnání s řadou soudobých totalitních systémů zejména v Asii se prosadila i jistá míra individuální nezávislosti. Tento řád se stal předlohou fungování středověkých i novověkých států a institucí. V průběhu dějin vznikaly a utvářely se další a další organizace, které postihovaly různé aspekty společenského života. Dnes jsme obklopeni organizacemi permanentně a organizační vztahy se promítají skoro do veškeré naší činnosti – práce, nakupování, dojíždění, bydlení, dokonce i narození a smrt člověka jsou předmětem činnosti výrobních, komerčních, dopravních nebo zdravotnických organizací.

O systematickém studiu řízení lidí můžeme hovořit teprve na konci 19. století. Vývoj názorů pak můžeme rozčlenit do řady myšlenkových etap zhruba po 20 letech:

- 1) mechanistický přístup (do 20. let XX. stol.),
- 2) škola lidských vztahů (20. a 30. léta),
- 3) humanistický přístup (40. a 50. léta),
- 4) moderní názory (60. a 70. léta),
- 5) postmoderní názory (80. a 90. léta).

Tato periodizace je velmi přibližná a nelze ji přejímat mechanicky. Mnohé myšlenkové proudy působí v několika obdobích a jejich prvky se vzájemně prolínají.

MECHANISTICKÝ PŘÍSTUP

Přesné fungování strojů bylo pro klasiky managementu vzorem při navrhování organizačních systémů. Mechanistická organizace aplikovala vztahy jednotlivých částí strojů – pák, ozubených koleček, převodů – na řízení lidí. Ideálem byl perfektně fungující systém s přesným vymezením rolí, pravomocí a odpovědností, kde člověk vykonával rutinní práci a vystupoval vlastně jako součást velkého stroje. Očekávalo se, že pokud bude přesně vymezeno, co mají lidé dělat, a pokud budou lidé důsledně tato pravidla dodržovat, budou organizace pracovat bez problémů.

Německý císař Friedrich Veliký se inspiroval mechanickými hračkami při přebudování pruského vojska. Z bandy povalečů a kriminálních živlů vybudoval moderní, disciplinovanou armádu, která se stala postrachem sousedů. Max Weber, Henri Fayol, Lyndall Urwick aplikovali mechanistická pravidla do administrativy a sestavili modely optimálního fungování úřadů. Frederick Taylor a manželé Gilbrethovi zase vypracovali na mechanistických principech postupy, které měly vést k zefektivnění práce dělníků.

Teorie byrokracie (Max Weber)

Německý sociolog Max Weber (1864-1920) je autorem klasické **teorie byrokracie**. Věřil, že organizace může efektivně fungovat, bude-li se opírat výhradě o odborné dovednosti svých členů a bude-li striktně dodržovat několik základních pravidel (Mullins, 1991).

Weber rozlišoval tři typy sociální akce. Z těchto typů sociální akce odvozuje také **autoritu** a uspořádání organizace, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, vzájemné vazby, tedy **organizační strukturu**:

- **afektivní akci** (založenou na emocích), o kterou se opírá **charismatická autorita**. Je postavena na osobnostech se silným charismatem – emocionálním vlivem na své okolí, schopnosti přesvědčit o svých vizích a myšlenkách ostatní lidi a strhnout je k následování. Organizační struktury, v nichž se uplatňuje, bývají nejasné a proměnlivé. Dnes se k charismatu vedoucího vracejí charismatické a transformační teorie vedení.
- **tradiční akci** (založenou na zvyku), z níž vychází **tradiční autorita**. Tato autorita i odpovídající organizační struktura je založena na rodu, příbuzenství, lenních vztazích. Postavení se dědí bez ohledu na osobní přednosti či nedostatků nositelů.
- **racionální akci** (která je řízena jasným vědomím cílů). Z ní je odvozena **racionálně legální autorita** a organizační struktura. Příslušná organizační struktura se nazývá **byrokracie**. Weber považoval racionální akci za nejvyšší formu lidského jednání a byrokracii za a nejdokonalejší formu řízení organizací.

Byrokracie je hierarchická organizace, navržená racionálně ke koordinaci práce mnoha jednotlivců a k realizaci široké škály administrativních úkolů a organizačních cílů. Její rozvoj je dán technickou nadřazeností nad ostatní formy organizace. Byrokracie je podle Maxe Webera tzv. ideální typ, vzor, kterému se lze přiblížit zaváděním prvků racionálního řízení. Těmito prvky jsou základní pravidla:

1. **Pravidelné aktivity**, uskutečňující posílání organizace, jsou jednoznačně přiděleny jednotlivým pracovníkům jako oficiální povinnosti. Každý úředník má jasně definovanou oblast odpovědnosti.
2. **Princip hierarchie**, podřízení nižšího úřadu a nižšího postavení vyššímu, je základem chodu administrativy.
3. **Stálý systém abstraktních pravidel** řídí veškeré operace a tato pravidla jsou aplikována na jednotlivé případy. Pravidla určují postup pro výkon každého úkolu.
4. **Formalistická neosobnost** určuje přístup úředníka k vykonávání svých povinností – bez vášní, sympatií a antipatií.
5. **Jmenování do funkcí se děje na základě schopností a vědomostí** s ohledem na příspěvek pracovníka organizaci. Při povyšování se vychází jednak z délky praxe, jednak z osobní výkonnosti.
6. **Přísné oddělení soukromého a osobního příjmu** a kontrola demokratickými institucemi vylučují nepoctivost úředníků.

Dokonalá byrokracie je však jen ideál, který bychom těžko hledali v realitě. Skutečná organizace se může těmto ideům v nejlépeším případě přiblížovat. Ve skutečnosti působí celá řada faktorů, které její chod narušují – zejména sobecké zájmy jednotlivců. Byrokratický systém je nedokáže zcela odstranit, měl by však vytvořit mechanismy, sloužící k jejich omezení.

Weberova byrokracie je zavedením přesného systému do řízení administrativy. Aplikace jejích pravidel však potlačuje osobní individualitu, iniciativu a tvořivost, brání spolupráci mezi útvary. Moti-

vovaní jedinci se mohou cítit v takové organizaci frustrováni. Přísně byrokratická organizace se nedokáže vyrovnat s nečekanými změnami.

Klasické řízení (Henri Fayol, F. W. Mooney, Lyndall Urwick)

Otcové klasického řízení vycházeli při formulování zásad organizace ze svých bohatých praktických zkušeností. Zobecněním svého poznání dospěli k formulaci pravidel, která se stala normami pro úspěšné organizace. Položili základy k dnešnímu systému plánování, projektování a účetnictví. O jejich myšlenky se opírají novodobé systémy řízení podle cílů. Názory představitelů klasického řízení se nejvýrazněji prezentují v organizačních schemech. Uvádíme některé principy (Morgan, 1986):

1. **zásada jediného vedoucího** – pracovník dostává pokyny od jediného nadřízeného,
2. **vzestupné řetězení** – průběh komunikace po linii od nejvyšších nadřízených po řadové pracovníky,
3. **rozpětí kontroly** – počet lidí, podřízených vedoucímu, nesmí způsobit problémy v koordinaci činnosti,
4. **štáb a linie** – štáb působí poradensky, ale nesmí narušovat autoritu liniových vedoucích,
5. **autorita a odpovědnost** – právo dávat příkazy a nést následky musí být v rovnováze,
6. **disciplína** – respektování schválených pravidel a zvyklostí,
7. **slušnost** – laskavost a spravedlnost, která má povzbudit personál v plnění povinností; spravedlivá odměna zvyšuje morálku, ale neznamená přeplácení,
8. **stabilita personálu** – usnadňuje rozvoj schopností pracovníků.

Organizace byly navrhovány stejným způsobem jako stroje. Tak jako inženýr navrhuje soustavu vzájemně závislých částí, navrhuje se organizace jako síť útvarů, oddělení a funkcí, jejichž aktivita se řídí přesnými pravidly. Lidé však nejsou ozubená kolečka, a proto mechanicky navržené systémy nakonec v praxi fungují jinak, než si to jejich tvůrci představovali. Většina pouček klasického řízení a teorie byrokracie je dodnes aktuální i přes řadu výhod, zejména pokud jde o postavení člověka v organizačním systému.

Vědecké řízení (Frederick Taylor)

Frederick W. Taylor (1856-1915), inženýr-samouk, který se vypracoval z řadového dělníka na hlavního inženýra ocelářské společnosti ve svých 28 letech, se na rozdíl od Webera nebo Fayola zaměřil na zefektivnění činnosti dělníků ve výrobě. Pověsím si, že v pracovních výsledcích lidí jsou značné rozdíly, že méně výkonní dělníci provádějí během práce řadu zbytečných úkonů, a že specializace na jednu část úkolu umožňuje podstatně vyšší výkonnost. Sledováním a měřením se snažil najít optimální způsob práce a činnost pracovníků racionalizovat (Morgan, 1986).

Metodu zkoumání práce nazval Taylor časové a pohybové studie. Vědeckého řízení práce je postaveno na následujících aktivitách:

1. Určení jediného nejlepšího způsobu vykonávání práce pomocí časových a pohybových studií.
2. Vědecký výběr pracovníků podle pracovní kapacity, svalové síly a odolnosti vůči únavě.
3. Výcvik pracovníků, ve kterém se lidé učí správnému způsobu vykonávání činnosti.
4. Sledování práce dělníků, zda správně dodržují pracovní postup a dosahují očekávaných výsledků.
5. Určení úkolové mzdy, která by měla pracovníky motivovat k vyššímu výkonům (v Taylorově době byly mzdy takřka výhradně hodinové).
6. Přesunutí veškeré odpovědnosti za práci z dělníků na manažery. „Neočekává se od vás, že budete myslet. Za myšlení jsou tady placeni jiní“, říkal dělníkům.

Výsledkem zavádění Taylorova systému vědeckého řízení byl skokový enormní nárůst produktivity práce. Na druhé straně však byla jednodušší a mechanizovaná práce pro většinu lidí nepřijemná a vyčerpávající. Pokud se na trhu práce vytvořila větší poptávka pracovníků, lidé práci v mechanizovaném průmyslu opouštěli a zaměstnavatelé museli situaci řešit výrazným růstem mezd.

Vědecké řízení bylo zavedeno např. ve Fordových závodech. Tento systém oceňoval také Lenin. Taylor se musel v roce 1911 bránit před americkou sněmovnou reprezentantů, kde byl obviněn z nepřátelství vůči dělníkům. On sám však výhrady proti svému učení nechápal, naopak se považoval za přítele dělníků a byl přesvědčen, že jim především ulehčí těžkou práci. Prvky vědeckého řízení jsou dnes využívány zejména při tréninku vrcholových sportovců a také při automatizaci výrobního procesu.

ŠKOLA LIDSKÝCH VZTAHŮ (Elton Mayo)

Elton Mayo (1880-1949) z Harvard Business School vnesl nové myšlenky do organizační teorie. Bývá považován za ideového zakladatele školy lidských vztahů. Se svými spolupracovníky upozornil na význam sociálních vztahů a pracovní spokojenosti pro úspěch organizace a výkonnost pracovníků.

V tzv. Hawthornských studiích ve Western Electric Company sledovali výzkumníci faktory, které ovlivňují produktivitu práce – šlo zejména o fyzické podmínky – hluk, vlhkost, osvětlení. Zjistilo se, že při zvýšení intenzity světla výkonnost dělnic vzrostla. Nesnižovala se však při opětovném zhoršení osvětlení! Navíc v kontrolní skupině, kde žádné změny zavedeny nebyly, se nárůst výkonnosti objevil také! Když bylo skupině dělnic umožněno, aby převzaly část odpovědnosti za organizaci práce, došlo také ke zvýšení výkonu. Stejný efekt měl nárůst mezd. V kontrolní skupině, kde tato opatření zavedena nebyla, se však produktivita zvedla rovněž! Nebylo snadné tyto jevy objasnit.

Vysvětlení spočívalo ve skutečnosti, na kterou klasické řízení zapomínalo – v hrdosti na svou skupinu a v pocitu souměřitelnosti k pracovní skupině. Pracovníci, kteří se zúčastnili výzkumu měli dojem, že jsou důležitější než ostatní pracovníci, že se vedení zajímá

o jejich potřeby a snažili se dokázat, že jsou takového zájmu hodni, a že jsou dobrou pracovní skupinou. Zlepšení výkonu v důsledku zařazení pracovníků do výzkumného projektu se dodnes říká Hawthornský efekt.

Podle školy lidských vztahů jsou interpersonální vztahy nejdůležitějším motivačním faktorem, který je silnější než individuální zájmy pracovníků i než zájmy organizace. Iato škola učí, jak se mají vedoucí pracovníci chovat k podřízeným, všimati si jich, zajímat se o jejich problémy. Idee se rychle rozšířily v USA a do Evropy. V evropských zemích však návody na „plácání podřízených po ramesnou“ neuspěly tak snadno jako v Americe; ne důvěřivý evropský dělník je často považoval za další trik mazaných kapitalistů.

HUMANISTICKÝ PŘÍSTUP

Ve 40. a 50. letech se pozornost přesouvá na člověka a jeho rozvoj. Místo sociální motivace, kterou zdůrazňoval Elton Mayo, je za hlavní pracovní stimul považováno uspokojení osobního rozvoje jednotlivce.

Teorie X a Y (Douglas McGregor)

Douglas McGregor (1906-1964) studoval názory manažerů na podstatu člověka, jeho pracovní motivaci a tomu odpovídající způsob řízení lidí. Dosavadní převažující pohled na řízení lidí v organizacích charakterizoval jako teorii X. Základní premisy teorie X jsou:

1. Lidé jsou ve své podstatě líní a snaží se vyhnout práci.
2. Protože lidé neradi pracují, musejí být k práci přinuceni systémem odměn a trestů a při práci musejí být kontrolováni.
3. Pracovníci se vyhýbají odpovědnosti a rádi se nechají řídit.
4. Existuje malá skupina lidí, pro které toto neplatí. Ti jsou povoláni k tomu, aby řídili a kontrolovali ostatní.

Proti této tradiční představě postavil McGregor humanistickou teorii Y:

1. Pro člověka je práce stejně přirozenou aktivitou jako zábava nebo odpočinek.

2. Člověk rád přijímá samostatnost a odpovědnost.
3. Schopnost samostatného rozhodování je v populaci silně rozšířena, není záležitostí několika málo jedinců.
4. Současné organizace nevyužívají tento potenciál lidí, snaží se je kontrolovat a dirigovat.

Chris Argyris (nar. 1964) sledoval, jak lidé reagují na nadměrné kontrolování a direktivní řízení. Ztrácejí zájem o práci, jsou demotivováni a frustrováni. V důsledku toho se orientují na jiné aktivity nebo vykazují negativní reakce – snahu ošálit kontrolu, vyhnout se práci atd. Vedení se těmito reakcím brání zintenzivněním kontroly a tím vyvolává další posílení negativních reakcí. Tak se propast mezi managementem a pracovníky postupně prohlubuje. Direktivní řízení tak vytváří v organizaci zhoubný rozpor, který může být překonán pouze zásadní změnou organizační filozofie.

Sebeaktualizace (Abraham Maslow)

Nejdůležitější lidskou potřebou je podle amerického psychologa Abrahama Maslowa (1908-1970) potřeba sebeaktualizace (seberealizace, sebeuskutečnění). Je potřebou realizovat veškeré své schopnosti, svůj potenciál, uskutečnit svá přání, dělat práci, kterou člověk umí a kterou má rád. Organizace by měly umožňovat lidem dosažení sebeaktualizace. K tomu slouží například systémy obohacování práce a řízení kariéry (více o Maslowově teorii v kapitole o motivaci).

Humanistické teorie řízení zdůrazňují individuální rozvoj jako základní potřebu člověka. Je však mnoho lidí, kteří o sebeaktualizaci příliš nestojí, jsou motivováni pouze existenčními nebo sociálními potřebami. Ideálem takového člověka může být pohodlný život, pravidelná mzda dosažená polovičním úsilím a nenáročná trávení volného času. Dále jeden člověk může být za různých okolností motivován různými druhy potřeb. Zatímco v práci mu jde hlavně o uspokojení ekonomických potřeb, realizuje se v mimopracovní sportovní činnosti, své sociální potřeby pak uspokojuje v kruhu rodiny. Edgar Schein (1988) proto charakterizuje současné názory na podstatu člověka jako představy o komplexnímu člověku, které zahrnují prvky všech dosavadních teorií – představ o člověku racionálně-ekonomickém, sociálním a sebeaktualizujícím.

MODERNÍ NÁZORY

KISS – *Keep It Simple and Short* (dbej, aby to bylo jednoduché a krátké) je požadavkem moderní doby. Já hledá jednoduchou podobu, která snadno vysvětlí fungování organizací, jejich problémy a ukáže návod jak tyto problémy řešit.

Moderní představy o organizaci nevytvářejí žádný jednotný proud, postavený na společných zásadách. Jediným pojítkem – pojmeme-li dobu vzniku – je vlastně snaha nalézt univerzální princip, který umožní objasnit veškeré organizační dění, a víra, že působení organizací lze vysvětlit racionálně. V rámci tohoto úsilí pak nacházíme tříst nejrůznějších přístupů, které staví na odlišných východiscích.

Obecná teorie systémů (Ludwig von Bertalanffy)

Teoretický biolog Ludwig von Bertalanffy řešil otázky vztahu systému a prostředí (Morgan, 1986). Studoval biologické systémy, ale jeho poznatky mají širší platnost. Základní teze jeho obecné teorie systému, aplikované do managementu, jsou:

- 1) **Prostředí** má zásadní význam pro fungování systému, je definováno – **přímými interakcemi**, což jsou vztahy organizace vůči zákazníkům, konkurentům, dodavatelům, – jako **širší prostředí**, které je tvořeno hospodářskou a politickou situací státu nebo oblasti, její kulturou.
- 2) Organizace je tvořena **subsystémy**, které jsou ve vzájemném vztahu. Jsou to členové organizace, oddělení, útvary, vnitřní a vnější vztahy, soustavy potřeb, které organizace uspokojuje, vztahy mezi subsystémem technickým, manažerským, strategickým.
- 3) Přežití organizací je podmíněno dosažením souladu mezi různými systémy a nalezením a odstraněním případných selhání. Princip **homeostáze** (dosažení stálého stavu) je postaven na negativní zpětné vazbě (odchylky od norem vyvolávají nápravné akce).

- 4) **Otevřený systém** je v nepřetržité výměně se svým prostředím, dochází k přijímání a uvolňování energie i materiálu – lidí, financí, surovin, výrobků.
- 5) Otevřené systémy se udržují importováním energie (získávání financí, myšlenek, vyhledávání odborníků) a potlačováním **entropických tendencí**.
- 6) **Ekvifinalita** – v systému existuje množství různých cest k dosažení požadovaného stavu (množství různých způsobů dosahování zisku, hledání nových odbytišť pro výrobky a služby, zavádění nových výrobků a výroby).
- 8) **Evoluce** – kapacita systému rozvíjet se je dána schopností pohybu ke složitějším formám diferenciace a integrace, které umožňují lepší přizpůsobení prostředí.

Obecná teorie systému se dostala do manažerské praxe v době prudkého rozvoje ekonomiky a komunikačních prostředků v USA v 50. letech. Zdánlivě rozumné řešení určitých problémů vyvolávalo nezamýšlené a neočekávané potíže v jiných sférách, protože to bylo řešení nesystémové. Obecná teorie systému umožnila předem modelovat zaváděné změny a zvažovat jejich možné důsledky.

Teorie kontingence

Teorie kontingence zpočtybnila jeden ze základních předpokladů dosavadních názorů na řízení: že existuje jeden správný způsob řízení, který je efektivní v jakékoliv situaci. Učí, že v určité situaci je efektivní určitý způsob řízení, který může být naprosto nevhodný za jiných okolností.

Thomas Burns a G. M. Stalker (Morgan, 1986) určili dva organizační typy:

- **mechanistický**, charakterizovaný rutinní technologií, nemění postupy pracovních postupů a direktivním řízením,
- **organický**, flexibilní, s důrazem na změny, pružnost, povzbuzování iniciativy a tvůrčího potenciálu.

Zatímco mechanistický přístup, postavený na striktním dodržování jednou stanovených pravidel a direktivním typu řízení, je efek-

tivní ve stabilním prostředí (továrna na umělé hedvábí), organický přístup s relativně volným stanovením povinností a úkolů se osvědčí v proměnlivém prostředí (výroba elektroniky).

Různé technologie kladou různé požadavky na lidi a tēm by měla odpovídat také organizační struktura. Podle Joan Woodwardové je byrokraticko-mechanistická organizace vhodná pro firmy s masovou produkcí. Firmy s unikátním, malodávkovým systémem výroby však potřebují jiný přístup. Pro úspěšnou organizaci je charakteristický soulad výroby a technologie.

Kontingenční přístup přiblížil teorii řízení blíže praxi – místo abstraktních, univerzálně platných pravidel zdůraznil reálnou situaci, ve které se ta či ona organizace nachází. Výsledkem však byl opačný extrém – zvláštnosti jednotlivých organizací byly přeceňovány a obecné principy managementu zůstávaly opomenuty.

Populační ekologie

Poučky teorie kontingence říkají, že má-li být organizace efektivní, musí být v souladu se svým prostředím. Z toho vyplývá požadavek na přizpůsobování organizační prostředí.

Podle teoretiků „přírodního výběru“ připisuje kontingenční teorie příliš mnoho aktivity a možnosti organizacím. Ve skutečnosti si spíše prostředí určí, která organizace přežije v konkurenci. V souladu s Darwinem samo prostředí vybírá schopné a vylučuje slabé.

Proč ekologická škola přikládá organizacím tak pasivní roli? V organizacích je příliš mnoho tlaků, které drží firmu ve starých kolejích a brání potřebným změnám: specializace pracovníků, zaujatost myšlení vrcholových manažerů, síla tradice, problémy s transformací stávající technologie atd. Dále pak zdroje (finanční, materiálové a další) jsou omezené. Zdroje do značné míry určují, kdo přežije a kdo nikoliv. Naftové krize způsobily úpadek amerického automobilového průmyslu, který byl postaven na výrobě velkých vozů s vysokou spotřebou.

Vůči ekologické škole můžeme vznést výhrady:

- 1) Zdroje mohou být dostatečné.

2) V organizacích sice mohou být silné konzervativní tlaky, stejně dobře však mohou existovat i silné protitlaky, které jsou schopny prosadit transformaci.

3) Dnes je spolupráce mezi organizacemi stejně častá jako konkurence. Pro firmy je daleko výhodnější dohodnout se a spolupracovat, než být ve stavu neustálého boje, který zbytečně odčerpává energii. To tvrdí škola **organizační ekologie** (na rozdíl od populační ekologie). Pokud však nejsou vybudovány dostatečně silné legální zábrany, může příliš těsnou spolupráci firm na trhu odněst spotřebitel.

Kybernetické principy

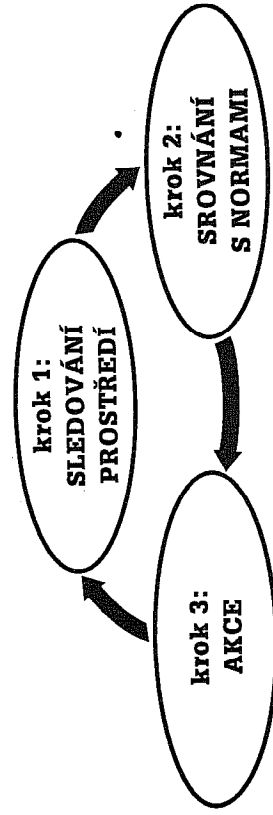
Nervová soustava a inteligence se staly předlohou pro modelování organizací (Morgan, 1986). Kybernetické principy mohou pomoci při vytváření efektivního organizačního systému:

1. Princip učení se učení

Základní cyklus, který udržuje organizaci v běhu je **jednoduchá smyčka** (viz obr. 2.1), základní zpětná vazba. Je poslušností kroků:

- krok 1: sledování prostředí,
- krok 2: srovnání informace z prostředí s normami organizace,
- krok 3: způsobení adekvátní akce, po níž opět následuje
- krok 1: sledování dopadu akce.

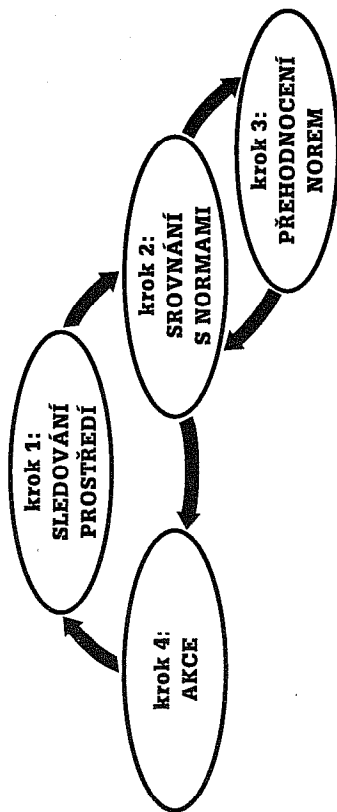
obr 2.1 **Jednoduchá smyčka**



Takto se může upevňovat nežádoucí neměnnost systému. To- várný na mechanické psací stroje reagovaly na značnou po- ptávku a dále vyráběly nové a nové psací stroje. Cyklus se stá- le opakoval dokola. S nástupem elektronických psacích strojů zkrachovaly. Nedokázaly včas udělat další nutný krok 2a: pře- hodnocení současných norem.

Přehodnocením současných norem vzniká dvojitá smyčka:

obr. 2.2 Dvojitá smyčka



Zde se nejen uplatňuje jednoduchá zpětná vazba, ale i neustá- lé ověřování stávajících východisek, stávajících norem systé- mu, což dovolí pružné přizpůsobení měnícím se podmínkám.

2. Princip redundance

Zatímco mechanické organizační systémy počítaly s přidě- lením určitého úkolu určité jednotce, funkce v kybernetických systémech jsou budovány redundantně – to znamená, že táž činnost se „nadbytečně“ vyskytuje u více jednotek, táž doved- nost u více jedinců. V případě nouze je pak možné nahradit jednoho pracovníka jiným nebo jeden útvár jiným útwarem.

3. Nezbytná různost

Má-li organizace úspěšně reagovat na podněty z okolí, musí zahrnovat všechny jeho dimenze. Protože jedinec toto ne- zvládne, nemůže mít všechny požadované schopnosti a do- vednosti, je třeba budovat víceborové týmy, které tyto doved- nosti kolektivně sdílejí.

4. Minimální specifikace

V byrokratické organizaci jsou funkce definovány co nejpřes- něji – tak, že každý přesně ví co musí a ví, co není jeho povín- nost. Manažeři by však neměli určovat více než je absolutně nutné. Systém pak bude fungovat mnohem pružněji.

Kybernetika přinesla do teorie managementu řadu podnětných myšlenek. Složitě organizační systémy mohou úspěšně využívat ky- bernetických přístupů. Nelze však opomíjet dosti důležitou skuteč- nost, že jakýkoliv vývoj kybernetického systému musí být spojen se změnami v hodnotách, postojích, které zdůrazňují aktivitu proti pa- sivitě, proměnlivost proti neměnnosti, pružnost proti rigiditě.

Teorie „Z“ (William Ouchi)

Ztráta jednoznačného hospodářského prvenství Spojených států počátkem 70. let a prudký vzestup Japonska, at už jde o obchod s automobily nebo o elektroniku, probudila v USA, ale i v jiných zá- padních zemích, velký zájem o japonský přístup k řízení. Objevují se snahy přenášet prvky japonského řízení (kroužky jakosti, partici- pace) do evropských (resp. amerických podniků). Vzhledem k ve- líkým kulturním rozdílům byly však výsledky zpočátku značně pro- blematické. Později byly japonské prvky adaptovány vůči západním podmínkám a uplatnily se v pozměněné formě v řízení evropských firem.

William Ouchi (1983) srovnával odlišnou kulturu amerických a ja- ponských organizací. Americkou filozofii řízení nazval teorií A, ja- ponský přístup teorií J. V obou přístupech se odráží odlišné národní kultury. Nakonec se snažil spojit hlavní výhody americké organizační kultury (individuální odpovědnost) a kultury japonské (kolektivní rozhodování) a vytvořil nový přístup – teorii Z.

	teorie A	teorie J	teorie Z
zaměstnání	krátkodobé	celoživotní	dlouhodobé
rozhodování	individuální	konsensuální	konsensuální
odpovědnost	individuální	kolektivní	individuální
povyšování	rychlé	pomalé	pomalé
kontrola	vnější, formální	vnitřní,	vnitřní, neformální
kariéra	specializovaná	neformální	s formální mírou
pracovník	jako zaměstnanec	nespecializovaná	částečně specializovaná
		jako člověk	jako člověk

Zatímco Američané jsou připraveni změnit zaměstnání poměrně rychle, pokud objeví lepší pracovní podmínky nebo pokud firma usoudí, že má nadbytek pracovníků, Japonci nastupují do zaměstnání na celý život a zpravidla svého zaměstnavatele nemění. Ouchi volí kompromis, blízký našemu evropskému pojetí – pracovníci by měli setrvávat v zaměstnání delší dobu, nikoliv však trvale, ale zaměstnavatelé by jim měli dlouhodobé zaměstnání garantovat. Na rozdíl od Ameriky Japonci často mění svou funkci nebo profesi podle aktuálních potřeb firmy bez ohledu na školu, kterou vystudoval. Američan (nebo Evropan) se více drží své specializace. Z hlediska dnešního řízení firem, pochopení potřeb ostatních útvarů a manažerského nadhledu je žádoucí kariérová dráha specializovaná pouze částečně, která neomezuje pohled člověka na problémy.

Spojení týmového konsensuálního rozhodování s individuální odpovědností – nejzávažnější prvek teorie „Z“ – vytváří příležitosti pro účast pracovníků a zároveň je nezbavuje odpovědnosti za realizaci skupinového rozhodnutí. Tradiční západní vnější systém kontroly a motivování metodou objektivního sledování a následných odměn a postihů je méně účinný, než síla povinnosti, která je základním stimulem Japonce. Bylo by žádoucí motivovat i Evropany „zevnitř“. U nich však nepůsobí vnitřní motivace s takovou intenzitou, a proto je doplnění přijatelným způsobem vnější kontroly nezbytné.

Podtitul Ouchihio knihy *Teorie Z* zní „Japonská výzva americkému průmyslu“. Podle Ouchihio lze aplikaci teorie Z do amerického průmyslu překomat řadu současných problémů. Na Ouchihio navazují

mnohé další práce, které se zabývají vysvětlováním japonského řízení a snaží se zavádět jeho prvky na Západ.

POSTMODERNÍ PŘÍSTUP

V podtextu moderních teorií řízení cítíme snahu vybudovat „velkou teorii“, která relativně jednoduchým způsobem dokáže vyložit všechny problémy jevu tak složitého, jako je organizace. Aplikace jednotlivých teorií do dnešní reality však dělá problémy – nečekané změny v současném světě, překvapivé selhávání zákonitostí, nemůžeme spolehlivě zachytit chaotický běh událostí – to vše odporuje jednoduchému mechanistickému chápání reality. Postmodernismus se snaží vyhnout všem zjednodušením, zpochybnit velké teorie, akceptuje složitost světa a podává vlastní řešení dílčích problémů. Moderní – jednotný přístup k řešení nesnáží organizace byl postaven na představě o „podobnosti“ organizací, na představě, že podstata organizací je shodná, že téměř shodné procesy probíhají v průmyslových, obchodních, výchovných či zdravotnických organizacích. Organizace jsou však tak rozličné, vzájemně odlišné a hledání jakýchkoliv společných atributů ztrácí smysl (Burrell, 1988).

Postmoderní teoretici řízení (Gibson Burrell, Martin Parker, Robert Cooper) navazují na práce postmoderních filozofů, zejména François Lyotarda, Jacquesa Derridy a Michela Foucaulta, a snaží se vysvětlit fungování organizací z jejich myšlenek. Jiní autoři (Stuart R. Clegg) se soustřeďují na studium „postmoderních“ organizací, jejichž příkladem jsou východoasijské firmy. Dále pak existuje řada těch, kdo se k postmodernismu neháší, svým uvažováním však reagují na změněný svět a zpracovávají „postmoderní témata“: Tom Peters, Gareth Morgan, Peter Drucker a další. Vedle označení „postmodernismus“ se užívá také „postfordismus“, „post-kapitalismus“, „postindustrialismus“, „fudžismus“ atd. ve snaze ukázat kontrast vůči modernímu, fordistickému, kapitalistickému, industriálnímu či evropskému pojetí organizace.

Současný člověk bývá srovnáván s vězněm a organizace s vězeňm. Typický pracovník náleží jediné organizaci a musí respektovat rozhodnutí, příkazy a nařízení, podléhá principům dominance a podřízenosti. Dospělý a svéprávný člověk, který je nositelem ob-

čanských svobod, ztrácí svá práva, jakmile se stane zaměstnancem v organizaci. Na rozdíl od žaláře, lze „uvěznění“ zaměstnanec limitovat – s koncem pracovní doby končí jeho „věznění“. I po opuštění pracoviště však musí respektovat řadu dalších omezení, která vyplývají z jeho pohybu městem, bydlení, odvádění daní, používání telefonu atd., což jsou vesměs skutečnosti řízené nějakými organizacemi. Člověk nemusí být vězněm organizace, ale stává se vězněm organizace světa (Burrell, 1988).

Chaos (Tom Peters)

Tom Peters, americký autor řady bestsellerů o managementu (zejména *Hledání dokonalosti* nebo *Víšně k dokonalosti*), které znamenaly výrazné obohacení názorů na management ve své době, považuje svět konce osmdesátých let za svět chaosu. Kniha *Zuladání chaosu* (Peters, 1987) navrhuje na předchozí práce a ukazuje zdroje nejistoty v současnosti:

- v naší době nelze nic předvídat,
- neznáme, jaká bude zítra cena energie nebo peněz,
- nevíme, zda ochranná opatření nebo jiná nařízení zítra neuzavřou některé hranice a nevyvolají tím zmatek v obchodě,
- netušíme, jaké budou výsledky slučování či rozpadu organizací, netušíme, které firmy se stanou partnery, ani kteří partneři se od sebe odloučí,
- neznáme své nastávající konkurenty, nevíme odkud přijdou,
- atd.

V této nejisté a chaotické době je pro manažery velmi těžké držet krok s konkurencí, přežít a být efektivní. Chtějí-li to dokázat, budou postaveni před dvě možnosti:

1. prodávat a nakupovat v naději, že jim štěstí bude přát a že si dokáží udržet své postavení, nebo
2. vyrovnat se s nejistotou a přijmout nový trend, který zdůrazňuje špičkovou jakost, odpovědnost, připravenost vůči změně, zkrácení inovačních cyklů.

Druhá varianta je podle Peterse rozumnější. Ten, kdo se jí chce řídit, však musí překonat něco sám v sobě. Tradiční necht (nebo do-

konce nenávist: ke změnám) nahradit láskou k chaosu, brát chaos jako věc samozřejmou a učit se s ním zacházet, považovat jej za velkou konkurenční příležitost, nikoliv za nepříjemný problém. Požadavky na praktickou přípravu organizace pak lze shrnout do několika bodů:

1. **Odpovědnost vůči zákazníkům** se vytváří „porézní“ organizací, která pozorně naslouchá přáním klientů a pružně se jim přizpůsobuje.
2. **Rychlá inovace** vyžaduje neustálé zavádění nových věcí ve všech oblastech a za účasti všech pracovníků, aby organizace dokázala držet krok s měnícími se požadavky prostředí.
3. **Přizpůsobení skrze posílení pravomoci pracovníků** lze dosáhnout vyšší účasti zaměstnanců, omezením hierarchických vztahů v organizaci a odměňováním, závislým na nových parametrech výkonu (kvalita, odpovědnost).
4. **Vedení lidí** spočívá ve vštepování lásky ke změně a v nahrazení tradičního formálního řízení tvorbou a šířením vize.
5. **Systém řízení** přechází od tradičních postupů měření a kontroly k novým kritériím (jakost, proměnlivost, inovace) a k širšímu sdílení informací, dříve považovaných za důvěrné.

Racionalita, jazyk a moc

Modernismus vyvinul absolutní víru v rozum a ztotožnil ji s pokrokem. Celý svět a také organizace je chápána jako systém, který je zcela kontrolován člověkem. Nástrojem tohoto rozumového „imperialismu“ je jazyk, slova. Psaní, formalizace a administrativa jsou různými formami použití jazyka při organizování a kontrole. **Psaní** získává smysl samo pro sebe. Zprávy, hlášení, pokyny nenapomáhají skutečným cílům organizace, jejich smysl je pouze v tom, že se píše. Podobně také sdělení a projevy se stávají **narací** (vyprávěním), která je sdělována pouze za účelem, aby byla sdělována. Je schůze, proto je potřeba něco říci za svou funkci, něco, co se nějak týká předmetu schůze – co to bude, není už tolik podstatné. Parkinson (1986)

vtipné připomenul, že organizace, která má více než sto zaměstnanců se už nepotřebuje ničím zabývat – vystačí si interním dopisováním a vyjednáváním. Psaní a činnost se tak stává hrou slova, která ztrácí vztah ke skutečným – k zákazníkům, výrobkům, dodavatelům (Cooper, 1989, Parker, 1992).

Mechanistická organizační struktura je rovněž důsledkem racionálního přístupu k organizaci. Zde jazyk přesně definuje funkce, činnosti, posílání pracovníků. Weberovská organizační struktura však nedokáže čelit postmodernímu světu, který je chaotický, proměnlivý, turbulentní a vyžaduje pružnou reakci, flexibilitu uspořádání organizace s lidmi, kteří disponují širokou kapacitou dovedností – nikoliv dovednostmi specializovanými, omezenými na jedinou činnost.

V organizaci rozdělené na odborné útvary, žije každý z útvarů ve svém vlastním **diskursu** – vlastním pohledu, vlastním pojetí světa, jazyku, který nechápe ostatní členové organizace. Každý vytváří svou vlastní racionalitu – realitu, danou jazykem. Jazyk není pouhým prostředkem komunikace, ale stává se prostředkem moci. Pro střednictvím svého vlastního jazyka a vlastního diskursu kontrolují specialisté své oblasti a prosazují své zájmy – ekonomové finance, inženýři techniku, právníci legislativu. Tak se nemohou domluvit účetní s lidmi z marketingu a ti zase s pracovníky výroby. Řešením může být organická organizační struktura s řešitelskými týmy, v nichž se setkávají lidé z různých oborů nad společným úkolem (více v kapitole o organizačních strukturách).

S rozvojem komunikační techniky, obrovským množstvím dat, dostupným v každém okamžiku na obrazovkách počítačů, se dostávají pracovníkům organizace, kteří s daty disponují a umějí je využít netušené mocenské možnosti. Jsou jediní, kdo mají data k dispozici. Mohou je neomezeně využívat a zneužívat. Znalosti se stávají silnějším mocenským prostředkem než materiální bohatství. Vzniká tak nová elita vlastníků znalostí (Lyotard, 1987, Drucker, 1993).

Organizační metafory (Gareth Morgan)

Neschopnost vysvětlit fungování organizace jedinou univerzálně platnou teorií vede k eklekticismu – každá ze zdánlivě si odporujících teorií může být pravdivá pro určitou část reality. Gareth Mor-

gan (1986) používá **metafor** – přirovnání organizace k jevům z mimoorganizačního světa:

- organizace jako **stroj** – mechanistický pohled zahrnuje Weberovu teorii byrokracie, klasické řízení a vědecké řízení Taylora a Gilbrethových.
- organizace jako **organismus** – biologizující pohled hledá paralely s živým organismem – který podobně jako organizace usiluje o uspokojení potřeb, řídí se systémovými principy a snaží se co nejlépe přizpůsobit svému okolí.
- organizace jako **intelligence** – kybernetický pohled vysvětluje působení organizace na základě kybernetických principů zpětné vazby, redundance, nezbytné variety a učení se učení,
- organizace jako **kultura** – kulturologický pohled chápe organizaci jako souhrn společných názorů, způsobů jednání, norm, hodnot a jazykových projevů.
- organizace jako **politické systémy** – politický pohled vidí v organizaci různé systémy vlády, prosazování individuálních a skupinových zájmů, uplatňování různých forem mocenského boje.
- organizace jako **psychické vězení** – psychoanalytický pohled nachází v organizačním chování projevy nevědomých potřeb zakladatelů, manažerů a členů organizace.
- organizace jako **změna a transformace** – tento pohled zdůrazňuje skryté tendence v organizaci, které ovlivňují každodenní realitu a jsou těžko přístupné vnějšímu pozorovateli. Jejich hnací silou je autopoiese (samotvoření).
- organizace jako **nástroj ovládnání** slouží k zneužívání moci a vykořisťování společenských tříd a jednotlivců.

Každý z těchto názorů na organizaci má určité oprávnění, je vhodný k objasnění určitých poloh organizačního života. Zatímco výroba může být vysvětlena podle mechanistické metafory, pro marketing a prodej lze použít biologického a kybernetického přístupu, kulturní a psychoanalytický přístup pomůže pochopit problémy pracovníků. Takový způsob studia organizace nazývá Morgan **kreativním**. Morganův pojem „metafora“ má mnoho společného s postmodernistickým „diskursem“.

Postmoderní organizace (Stuart R. Clegg)

Americká a evropská organizace bývá považována za weberovskou, byrokratickou, fordovskou, mechanickou. Do protikladu se staví organizační kultury zemí východní Asie – zejména Japonska, Číny, Jižní Koreje jako postmoderní alternativa k modernímu pojetí evropskému. Řada autorů se nechala inspirovat Ouchim.

Stuart R. Clegg (1990) vychází ze studia asijských organizací a k ozdravení evropských organizací doporučuje následující cesty:

dimenze	od moderního	k postmodernímu
poslání, cíle, strategie	od specializace	k difuzi
funkční	od byrokracie	k demokracii
uspořádání	od hierarchie	k trhu
koordinace a kontrola v organizacích	od bezmoci	ke zmocnění
koordinace a kontrola vně organizací	od volného průběhu	k průmyslové politice
odpovědnost a role	od vnější odpovědnosti	k vnitřní odpovědnosti
tvoření dovedností	od rigidních dovedností	k proměnlivým dovednostem
plánování	od krátkodobého plánování	k dlouhodobému plánování
vztah výkonu a odměny vedení	od individuálního od nedůvěry	ke kolektivnímu k důvěře

Dlouhodobé zaměstnání umožňuje pracovníkům japonských firem nabývat většího množství dovedností a zastávat různé funkce nebo činnosti v rámci jedné organizace – rotovat. Kroužky jakosti, v nichž jsou přítomni jak dělníci, tak odborníci, průběžně zdokonaňují výrobní zařízení a technologii. To umožňuje participaci na řízení stejně jako pružnější reakci na požadavky trhu. Japonská pracovníci, kteří získávají řadu nespécializovaných dovedností a s tím i větší přehled o aktivitách organizace, jsou lépe informováni než pracovníci evropské, ztotožňují se silněji s cíli své firmy, dostávají více dů-

věry a do značné míry si řídí svou práci sami (mají více moci) než Evropané, kteří jsou zvyklí čekat na zadání úkolu. Stabilní ekonomický režim, kontrolovaný průmyslovou politikou státu, umožňuje plánování v dosti dlouhé perspektivě. Odměna za výkon se přiděluje kolektivně pracovníkům, nikoliv jednotlivcům – tím se posiluje duch týmové práce, kooperace, odstraňuje se závisť (Clegg, 1990).

Otázky

- Jaký typ autority a organizační struktury se převážně uplatňoval nebo uplatňuje v následujících organizacích:
 - Imperium Romanum
 - Křesťanská obec v prvních stoletích
 - Rakousko-uherské mocnářství
 - Sněmovna lordů v Britském parlamentu
 - Americký kongres
 - VKS-b (bolševická strana)
 - Komerční banka
 - České dráhy
 - Evropské společenství
- Dlaždičky, kteří pracují v normě, stavějí chodník z tzv. zámkové dlažby. Dvojice pracovníků položí asi 5 m chodníku za den. Objeví se dva pracovníci, kteří za den dokázali položit více než 10 m. Po nátlaku ostatních však výkon snížili. Proč? Vyšší výkon byl přece v zájmu jejich i v zájmu firmy. Pokuste se vysvětlit podle teorie lidských vztahů.
- Ze zkušenosti víme, že lidé odbývají práci, podvádějí, lenoší v pracovní době.
 - Co je příčinou podle teorie X?
 - Co je příčinou podle teorie Y?
- Představte si obchodní organizaci, která prodává velkoobdobatelům např. sportovní oděvy. Popište podle obecné teorie systému:

Organizační chování

- jaké jsou zde přímé interakce
 - jaké jsou subsystémy
 - v čem spočívá homeostáze
 - co tvoří výměnu s prostředím
 - jaké formy energie jsou importovány
 - v čem může spočívat ekvifinalita
 - v čem může spočívat evoluce
5. Československá ekonomika do roku 1989 dosahovala řady „vynikajících“ výsledků. ČSSR byla na předních místech ve světě např. pokud šlo o výrobu oceli či kyseliny sírové na jednoho obyvatele. Úspěšné se dařilo plnit plán a řada ukazatelů svědčila o hospodářských úspěších. Stav hospodářství byl však přesto špatný. Který princip kybernetické teorie řízení může tuto situaci vysvětlit?

6. V kterých položkách se současné české řízení blíží teorii A, ve kterých teorii J, a ve kterých teorii Z?

	Jaké je?	Teorie
zaměstnání		
rozhodování		
odpovědnost		
povyšování		
kontrola		
kariéra		
pracovník		

Přehled důležitých pojmů

- | | |
|-----------------------|-------------------------|
| Období | - homeostáze |
| - mechanistické | - otevřený systém |
| - lidských vztahů | - ekvifinalita |
| - humanistické | - evoluce |
| - moderní | Teorie kontingence |
| - postmoderní | Populační ekologie |
| Byrokracie | Kybernetické principy |
| Autorita | - učení se učení |
| Akce | - redundance |
| Klasické řízení | - nezbytná různost |
| Vědecké řízení | - minimální specifikace |
| Lidské vztahy | Teorie Z |
| Teorie X | - teorie A |
| Teorie Y | - teorie J |
| Sebeaktualizace | Postmodernismus |
| Komplexní člověk | Chaos |
| Obecná teorie systémů | Jazyk |
| - systém | Psaní |
| - prostředí | Narace (vyprávění) |
| - interakce | Diskurs |
| - subsystémy | Metafory |
| | Postmoderní organizace |

Shrnutí

Mechanistické pojetí řízení (zhruba do 20. let 20. stol.) přenášeli principy činnosti strojů do teorie organizace. Byrokracie Maxe Webera je postavena na několika pravidlech, jejichž aplikace má přinést racionální fungování administrativy. Racionální autorita je nadřazena všem ostatním typům autori-

ty. Klasikové řízení – H. Fayol, F. W. Mooney a L. Urwick vytvořili systém plánování, projektování a účetnictví, zavedli některé zásady managementu jako je zásada jediného vedoucího, rovnováha autority a odpovědnosti atd. F. Taylor, zakladatel vědeckého řízení, aplikoval mechanistický systém na řízení výrobních pracovníků. Pomocí časových a pohybových studií stanovil ideální postupy provádění pracovních operací. Jak v administrativě, tak ve výrobě mechanistické systémy opomíjejí lidskou individualitu.

Myšlenky školy lidských vztahů se opírají o výzkumy Eltona Maya – Hawthornské studie. Ty ukázaly vliv interpersonálních vztahů a zejména pak pracovní skupiny na výkonnost a jednání pracovníků. Škola lidských vztahů připravila pro vedoucí pracovníky řadu návodů jak jednat s podřízenými.

Humanistický přístup k řízení vyzdvihuje člověka a jeho potřeby, hlavně pak potřeby individuálního rozvoje a sebeaktualizace (Maslow). McGregor staví proti tradiční teorii X (člověk je líný a musí být k práci nucen odměnami a tresty) humanistickou teorii Y (práce je pro člověka přirozenou aktivitou a radostí).

Moderní názory na řízení usilují o pokud možno jednoduché vysvětlení univerzální podstaty fungování organizací a kladou důraz na vztahy organizace a prostředí. Obecná teorie systémů (L. von Bertalanffy) přináší systémové hledisko, chápe organizaci jako systém v prostředí, který je složen z dalších subsystémů, spojených mezi sebou a prostředím množstvím vzájemných interakcí. Teorie kontingence (Burns, Stalker, Woodwardová) považuje za úspěšnou takovou organizaci, která se dokáže přizpůsobit svému okolí. Podle populační ekologie však prostředí samo – spíše než vlastní aktivita organizace – určuje, která organizace přežije a která nikoliv. Z kybernetiky se dostávají do managementu principy učení se učení, redundance, různosti, minimální specifikace, které pomáhají vysvětlit fungování organizací v měnícím se světě.

William Ouchi srovnává americký individualistický přístup k řízení s japonským kolektivistickým a snaží se spojit

přednosti obou pojetí ve své teorii Z. Teorie Z pak přejímá z amerického pojetí individuální odpovědnost a z japonského kolektivní rozhodování.

Postmoderní teorie řízení se opírají o díla postmoderních filozofů. Odmítají „velké teorie“ a snaží se zachytit organizaci v její složitosti, zabývají se dílčími problémy. Chaos je považován za normální stav světa a kdo chce být úspěšný, musí se mu přizpůsobit (T. Peters). Je odhalována funkce jazyka v organizaci, která je samoučelná. Organizační struktura se vytrácí nebo přetváří ve strukturu flexibilní, která je určitou obranou proti jazykovému rozšíření organizací. Boj o moc stojí na vlastnictví informací. K vysvětlení organizačního života jsou používány metafora – příměry z různých jiných oblastí života. Za vzor postmoderních organizací jsou považovány východoasijské firmy se svým kolektivismem, vědomím postaveném na důvěře a odpovědným přístupem k lidem a okolí.

Shnutí

Osobnost člověka je jedinečné spojení psychických rysů, které se vyvíjí působením biologických, sociálních a kulturních faktorů.

Schopnosti jsou kapacitou osobnosti vykonávat nějakou činnost. Vznikají z vloh. Nejdůležitější z hlediska praxe jsou kognitivní (rozumové) schopnosti. V praxi mají význam též schopnosti mechanické a psychomotorické. Specifální schopnosti jsou předpokladem vykonávání určitých činností. Pro kvalitní práci jsou důležité nejen odborné vlastnosti, ale i dovednosti vytvořené praxí a výcvikem.

Vlastnosti osobnosti (dominance, asertivita, emocionální labilita, extroverze a volní vlastnosti) určují relativně stálý způsob jednání v určitých situacích. Dimenze osobnosti, místo kontroly, machiavellismus, chování typu A, dogmatismus, orientace v nejistotě a kreativita) se stejně jako vlastnosti projevují v každodenní činnosti lidí a kvalitě výkonu jejich profese.

Motivy a potřeby vyjadřují pohnutky jednání lidí – pracovní úsilí, setrvání u firmy, zakoupení zboží. Lidé se liší ve své orientaci – jednání některých jedinců je postaveno na silné potřebě výkonu, jednání jiných na potřebě přátelství nebo potřebě moci. Vztah člověka k určitým skutečnostem vyjadřují postoje. Souhrn postojů pracovníků k různým jevům organizační reality tvoří organizační klima. Hodnoty jsou podstatně obecnější než postoje. Zásadní rozhodnutí v životě organizací i jednotlivců jsou činěna s ohledem na hodnotové orientace.

Poznání osobnosti lidí má význam pro strategické rozhodování o lidských zdrojích a pro řadu personálních činností v organizaci.

KAPITOLA 4

POSLÁNÍ A CÍLE ORGANIZACE

Po prostudování této kapitoly dokážete:

- vysvětlit co jsou poslání, vize a cíle organizace,
- rozlišit cíle strategické, operativní a operační,
- pochopit a vysvětlit nezbytnost sdílení organizačních cílů,
- pochopit a vysvětlit význam komunikace cílů vedení na nižší úrovni a přijetí těchto cílů všemi pracovníky,
- aplikovat metodu řízení podle cílů,
- vysvětlit principy metody stanovení cílů,
- správně ukládat úkoly.

Manažeré se často pohybují v krátkodobé perspektivě a jsou vytížení krátkodobými úkoly. Ty mají v každodenním shonu převahu před cíli dlouhodobými a před řešením zásadních problémů organizace. Tak pracují den za dnem, každý den přináší nové úkoly, které vyžadují rychlé zpracování, a přitom věci, zásadní pro rozvoj a život organizace, se odkládají na neurčito. V denní praxi se na ně časem zapomene. Dostanou se na pořad dne později – v době, kdy dospěly do kritického stadia, a přiblížily organizaci těsně k pokraji zániku nebo krachu.

Přitom právě priority, základní cíle, by měly být prvořadou stárostí vedoucích pracovníků. Je třeba se nejdříve zabývat věcmi, které jsou životně důležité – teprve na dalším místě jsou problémy zdánlivě naléhavé, nicméně vedlejší. Správná manažerská strategie vyžaduje neustálé sledování cílů, jejich pružné upravování i průběžnou kontrolu jejich plnění. K tomu slouží řada manažerských dovedností a postupů, jako je sdílení cílů, tvoření týmů, týmová práce, delegování nebo ukládání úkolů.

Poslání organizace a strategická vize

Poslání organizace je záměr nebo také důvod existence organizace: výroba strojů, poskytování služeb, prodej zboží, vzdělávání lidí, obrana státu, nebo zdraví pacientů. V některých případech to však může být pouhé přání organizace, která chce jakýmkoliv způsobem zajistit obživu pro své členy.

Organizace často svá poslání popularizují a nadsazují v heslech:

- „Služba kdekoliv na světě po 24 hodin“ (Caterpillar),
- „Univerzální služba“ (American Telephone & Telegraph),
- „Lepší věci pro lepší život díky chemii“ (DuPont) (Deal, Kennedy, 1988).

Ne všechna hesla však vyjadřují poslání organizace – mnohá slouží pouze reklamě („IQ + srdce = Škoda“). Některé firmy také rozlišují mezi posláním organizace pro veřejnost (spokojenost zákazníků) a pro své pracovníky (osobní rozvoj).

Poslání organizace se konkretizuje ve vizích a cílech. Zatímco cíle jsou racionální konkretizací poslání, vize mají charakter emocionální a volní. Vize (nebo strategická vize) je relativně jasná a konkrétní představa budoucího stavu, o značné emocionální síle, která motivuje své nositele k mimořádným výkonům a jejich úsilí usměrňuje. Vedoucí, který chce svou vizi realizovat, ji musí komunikovat a přenášet na své podřízené.

ORGANIZAČNÍ CÍLE

Organizační cíl je žádoucí stav skutečnosti, ke kterému se organizace snaží dospět. Cíle jsou důležitě, protože ukazují členům jasný směr, kterým organizace chce postupovat. V cílech se upřesňuje a konkretizuje poslání organizace.

Cíl je pro organizaci jakýmsi ideálem. Je atraktivní, přitažlivější než současná realita. Z jistého pohledu jsou organizace málo efektivní: zřídka dosahují cílů v plném rozsahu. Pokud sledujeme organizaci z hlediska srovnávání cílů a reálné úrovně jejich naplnění, zdá se skoro vždycky, že organizace je málo úspěšná (Mullins, 1991).

Mezi cíle výrobní organizace může patřit:

- udržet existenci alespoň po 5 let,
- využít odborný a manažerský potenciál všech pracovníků,
- dosáhnout standardů jakosti (ISO 9000),
- porazit konkurenci,
- proniknout na zahraniční trh,
- maximálně uspokojit zákazníky,
- dosáhnout co nejvyššího zisku,
- zvýšit výrobu o X procent,
- modernizovat výrobní základnu atd.

Vysoká škola si může stanovit za cíl:

- připravit odborníky pro praxi,
- rozvinout poznatky základního výzkumu,
- naučit studenty kreativnímu myšlení,
- soustředit vědecký a pedagogický potenciál,
- předat sumu vědomostí o určitých oborech atd.

Cíle plní z hlediska organizace různé funkce. Poskytují:

- standard výkonu,
- bázi pro plánování a operativní řízení organizačních aktivit,
- návod k rozhodování a obhajobě přijatých rozhodnutí,
- východisko k sestavení organizační struktury a stanovení organizačních postupů,
- získání jedinců a skupin pracovníků pro aktivity organizace,
- základ pro motivaci a systém odměňování,
- sdělení organizace o její skutečné povaze a charakteru, jak pro členy, tak pro lidi v okolí organizace,
- základ pro posouzení změn a organizačního rozvoje,
- základ pro stanovení organizačních úkolů a koncepcí.

RŮZNÉ TYPY CÍLŮ

Z praktického hlediska se osvědčuje rozdělení cílů na:

- **strategické** – jsou to formálně stanovené cíle, za které odpovídá vrcholové vedení organizace. Jsou abstraktní a těžko měřitelné. Mají formu hesel, určených členům organizace i veřejnosti.

Různé typy cílů mohou vypadat takto:

- Cíle strategické – proniknout na český a středoevropský trh
 - zvýšit zisk akcionářů
 - vybavit české zákaznický kvalitními elektrospotřebiči
- Cíle operativní – vybudovat filiálku v České republice včetně prostor, vybavení a personálu
 - zapracovat české manažery
 - vyhledat a vyškolit prodávce
 - připravit propagační materiály
- Cíle operační – zajistit pronájem cca 240 m² nebytových prostor
 - uspořádat ve spolupráci s českými náborovými agenturami přijímací řízení pro 2 manažery a 8 prodejců
 - provést marketingový průzkum zájmu zákazníků o 36 typů spotřebičů

SDÍLENÍ CÍLŮ

Často se stává, že lidé v organizaci nemají jasno, jaké jsou hlavní cíle této organizace. Přesněji řečeno sami mohou mít o cílech organizace dosti přesnou představu – neshodnou se však se svými nadřízenými a spolupracovníky, protože neměli čas si tuto představu vzájemně ujasnit nebo nechtějí přistoupit na názory ostatních. Taková situace je pro organizaci nebezpečná – důsledkem může být vzájemně rozporuplné a matoucí chování vůči externím partnerům, neustálé konflikty mezi různými pracovníky uvnitř organizace nebo dokonce faktický rozpad.

To neznamená, že by lidé neznali obecně posláni organizace. Jakmile však dojde na upřesnění záměrů pro budoucí léta, má každý jinou představu. Ta je dána zkušenostmi, odborným zaměřením nebo specializací v rámci firmy. Pro organizaci je životně důležité, aby se členové vedení shodli na společných strategických cílech. Tyto cíle však musejí být dále přenašeny na nižší úrovně řízení až po řadové pracovníky, kteří je budou svou činností realizovat.

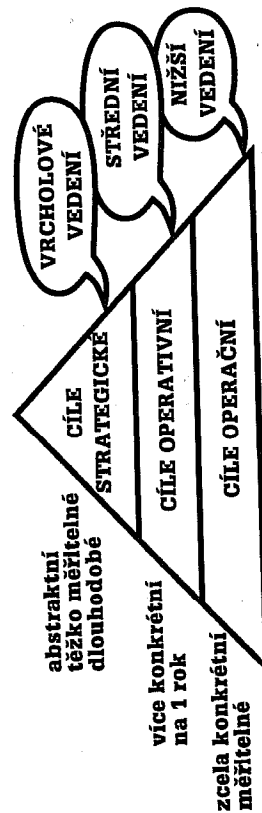
Chybí-li shoda o základní strategii a cílech mezi členy vedení organizace, přenáší se rozpor dále a vzniká řada negativních jevů:

Organizační chování

Objevují se v oficiálních materiálech – ve výročních zprávách i reklamních brožurkách. Strategické cíle jsou dlouhodobé.

- **operativní** – jsou odvozeny ze strategických cílů. Jsou v kompetenci střední úrovně vedení organizace – vedoucích středisek, divizí, oddělení. Jsou více konkrétní než strategické cíle. Platí zhruba pro období jednoho roku, pak bývají často upraveny a přizpůsobovány změněným podmínkám. Peter Drucker (Aldag-Stearns, 1987) rozlišuje osm typů operativních cílů:
 - marketing (čeho chce organizace dosáhnout na trhu),
 - inovace (rozvoj nových výrobků, služeb, postupů),
 - zisk (návrtnost investic),
 - fyzické zdroje (zařízení, kapacita výroby, jakost zboží a služeb od subdodavatelů),
 - finanční zdroje (dluhy, pohledávky, platby za dodávky a materiál),
 - lidské zdroje (nábor, fluktuace, potenciál a současné dovednosti, pracovníků),
 - produktivita (výkon pracovníka a organizační jednotky),
 - sociální odpovědnost (vztahy organizace ke společnosti, státu, regionu).
- **operační** – jsou normy chování, kriteria výkonu a termíny dokončení prací, které vycházejí z operačních cílů. Jsou konkrétní a měřitelné. Odpovídají za ně nižší vedoucí a řadoví pracovníci. Operační cíle určují jak a kdy mají být úkoly zabezpečeny. Jsou krátkodobé, stanovují se na dobu kratší než jeden rok.

obr. 4.1 Organizační cíle



- lidé v organizaci se orientují jen na řešení krátkodobých problémů a zásadní rozpory zůstávají nevyřešeny. Znovu a znovu se vracejí zdánlivě vyřízené operativní problémy, které však jsou jen povrchnými symptomy hlubších konfliktů. Energie pracovníků se vyčerpává pasivním reagováním na dílčí obtíže, vzniká únava a apatie.
- členové vedení projevují rozdílné názory před širším publikem. Snaží se prosadit za každou cenu své přesvědčení a získat pro ně další stoupence. Konflikt z vedení se přenáší do celé organizace a stává se příčinou rozkolů.
- soustředění na vnitřní mocenské boje oslabuje pracovní morálku a to má dopad na výkonnost pracovníků i celé organizace.
- když pracovníci vytuší názorové rozdíly ve vedení podniku, vzniká u nich nejistota i obavy z budoucí existence firmy a kvalitní odborníci hledají raději místo u jiných organizací.

Shoda v základních cílech je nutná nejen pro úspěch, ale dokonce pro přežití každé organizace. Této shody lze dosáhnout ověřenými prostředky manažerské praxe (řízení podle cílů).

PŘIJETÍ CÍLŮ VRCHOLOVÉHO VEDENÍ

Základním strategickým cílem firmy je dosáhnout evropských standardů jakosti pro výrobky (ISO 9002). Na tom se dohodlo vedení firmy a sdělilo to i na nižší úrovni. Zůstalo však pouze u formálního sdělení, které nebylo promítnuto do operativních cílů.

Vedoucí subdodávek se domnívá, že jeho základním posláním je zajistit výrobu potřebným materiálem v potřebném množství. Neuvědomuje si, že jeho základním posláním je dbát na včasnost a jakost dodávek od jiných výrobců. Vedoucí prodeje myslí, že jeho úkolem je uspokojit všechny případné zákazníky. Jeho posláním je však při nové filozofii širší: má zjišťovat budoucí potřeby zákazníků a pomoci jim je formulovat. Má vyhledávat nové možné zájemce o výrobky a sledovat jejich požadavky. Tyto potřeby je pak třeba tlumočit vedení podniku.

Lidé často dělají něco jiného než to, co se od nich očekává. Není to ze zlé vůle nebo z nezájmu – prostě jim nebylo sděleno, jaké jsou vlastní cíle jejich práce. Očekává se, že jejich činnost je s dostatečnou jasností vymezena popisem práce. Tak se však může stát, že své

úsilí nevědomky zaměří jiným směrem, než potřebuje organizace. Tím se vlastně ztrácí dobré záměry vedení podniku. Vznikají také konflikty a nedorozumění mezi pracovníky, kteří mají spolupracovat na určitých úkolech, protože každý chápe své poslání jinak.

Sdíle-li vedení organizace společný názor, je dalším nutným krokem přenést tyto společné názory na nižší složky organizace. Strategické cíle se musejí promítnout do cílů operativních a ty do operativních. Tak se cíle vrcholového vedení konkretizují v cílech středního managementu a ty pak dále v úkolech nižších vedoucích pracovníků. Tento proces neproběhne automaticky – je k němu nutné dosáhnout určité úrovně komunikativních dovedností v organizaci.

ŘÍZENÍ PODLE CÍLŮ

Řízení podle cílů (MBO, Management by objectives) je manažerská technika, která byla vyvinuta Peterem Druckerem a Douglasem McGregorem v padesátých letech se záměrem zvýšit participaci zaměstnanců na řízení organizace, posílit jejich motivaci a upevnit přenašání cílů z vedení organizace na nižší stupně řízení. Postup se stal mezi manažery velmi populární a rychle se rozšířil do řady organizací na celém světě. Sestává z několika kroků:

- 1) Nadřízený stanovuje společně s pracovníkem cíle na nastávající období (např. 3 měsíce).
- 2) Pracovník usiluje v průběhu období o splnění stanovených cílů a vedoucí mu k tomu poskytuje podmínky.
- 3) Po uplynutí období se vedoucí setkává s pracovníkem znovu a porovnávají dosažené výsledky s vytčenými cíli. Poté jsou společně určeny cíle na další období.

Základním prvkem systému je společná schůzka vedoucího s pracovníkem. Tato schůzka má standardní průběh:

- je projednáno plnění cílů z minulého období.
- vedoucí vyzve pracovníka, aby nejdříve navrhl sám své cíle. To vyvolává v podřízeném pozitivní pocit účasti na určení svých pracovních cílů a později ho to motivuje k dosahování těchto cílů.

- vedoucí prezentuje pracovníkovi cíle organizace a oba pak korigují osobní cíle pracovníka s ohledem na cíle organizace. Pracovník má možnost vyložit své výhrady nebo možné překážky, které mu mohou bránit v dosahování cílů a s vedoucím projednává způsob řešení těchto překážek.
- o cílech na další období je pořízen zápis, kterého bude využito při příští schůzce (Šuleř, 1995).

Zavedení metody v organizacích obvykle brzy vyvolalo pozitivní odezvu. Zvýšilo se úsilí pracovníků, omezilo se množství konfliktů a stížností, zlepšilo se klima a především vzrostla výkonnost organizace. Po zhruba dvou letech nebo později však docházelo k návratu do původního stavu a vedoucí pracovníci začínali předeepsaný postup odbývat nebo vůbec od řízení podle cílů ustupovat. Zdlouhavé a administrativně náročné přidělování úkolů po nějaké době totiž manažery unavilo a tak se vrátili ke svým původním praktikám. Pokud budeme dále uvažovat o faktorech, které ovlivňují dočasnou úspěšnost metody, nemůžeme opominout ani působení hawthornského efektu – lidé jsou motivováni, protože cítí, že se zúčastňují něčeho nového, co dosud v organizaci nebylo.

STANOVENÍ CÍLŮ

Neúspěch metody řízení podle cílů v dlouhodobé perspektivě vyvolal potřebu řešit participaci pracovníků a provázání cílů jednotlivých úrovní řízení jiným způsobem. Původní metoda řízení podle cílů byla transformována do různých jiných variant. Jednou z nich je i **stanovení cílů** (*setting objectives*), teorie, kterou zpracoval Edwin Locke. Teorie je postavena na vztahu mezi vědomými úkoly, záměry a výkonem (Muchinsky, 1993). Cíl je to, čeho se jedinec vědomě snaží dosáhnout, zejména ve vztahu k budoucí době.

Locke uvádí dvě hlavní funkce cílů: jsou základem motivování a řídní chování. Určují, jak velké úsilí je třeba vyvinout, aby byly splněny.

K tomu, aby cíle ovlivnily aktivitu jsou nutné dvě podmínky na straně pracovníka:

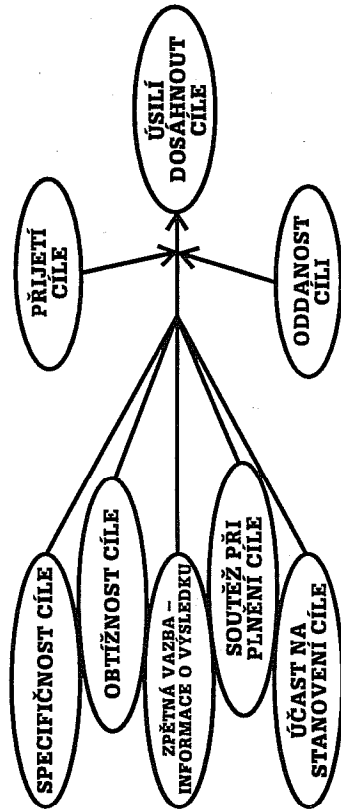
- jedinec musí cíl **přijmout** za svůj (cíl není přijat pokud je nedosažitelný nebo v něm není patrný přínos pro svou osobu).
- je-li cíl přijat, jedinec se musí úkolu **oddát** (jinak jej vzdá při prvním možném překážce či problému).

Další podmínky se týkají spíše cíle samotného a mají vliv na úroveň plnění cíle:

- **specifičnost**: jednoduché specifické cíle vyvolávají vyšší výkonnost než cíle obecné. Člověk, který dostane konkrétní úkol – „sežeňte alespoň 10 zakázek“ nebo „vybaguejte to až po obrubník“ se bude snažit více, než při vágním pokynu „sežeňte co nejvíc zakázek“, „snažte se vyhloubit co nejvíc“ nebo „dělejte, jak nejlépe umíte“. S určením cílů však někdy bývá potíže – pokud je třeba splnit úkol, který se obtížně kvantifikuje, dává manažer raději pracovníkovi úkol nepřesný.
- **obtížnost**: čím je cíl obtížnější, tím silnější je úsilí splnit jej. Lidé, kteří se setkávají s náročnějšími úkoly, se více angažují v analýze problému a jsou tvořivější než při úkolech jednoduchých. Nicméně cíl musí být splnitelný.
- **zpětná vazba**: informace o tom, jak plnění cíle pokračuje, rovněž stimuluje k vyšším výkonům. Stavbyvedoucí v německé stavební firmě, který každý den ráno dostává k dispozici výsledky předešlého dne, je silně motivován.
- **soutěž** povzbuzuje, jsou-li pracovníci při plnění svých cílů relativně nezávislí (prodejci, vedoucí výrobních jednotek). Může však působit značné problémy, pokud povaha úkolu vyžaduje, aby lidé spolu kooperovali. Pak má spíše brzdicí charakter.
- **účast na stanovení cíle**: pokud má pracovník možnost účastnit se stanovení svého cíle, je mnohem více motivován.

Účast na stanovení cíle vede k silnějšímu přijetí cíle. Při pozitivním působení těchto skutečností dochází k vysokému úsilí dosáhnout splnění úkolu. Schematicky můžeme působení charakteristik cíle zachytit takto:

obr. 4.2 Stanovení cílů



Stanovení cílů je jasná a přesvědčivá teorie motivačního působení. Jejím praktickým výstupem je ukládání úkolů – manažerská technika, praktický návod vedoucím pracovníkům k hodnocení a motivování podřízených (Leigh, 1992).

UKLÁDÁNÍ ÚKOLŮ

Stanovení cílů respektuje některé zásady řízení podle cílů – přijímá participaci, umožňuje pracovníkovi první slovo při posouzení obsahu cílů a udržuje přenos cílů z vyšších úrovní do úrovní nižších. Současně však odbourává formalismus a nadměrnou administrativní zátěž, typickou pro původní metodu MBO. Řeší také jednu praktickou nesnáz řízení podle cílů: pracovníci vyvíjeli nejvyšší úsilí těsně před koncem hodnoceného období a v první části tohoto období podávali zřetelně slabší výkon.

Úkoly jsou pracovníkům předkládány průběžně a jsou s nimi konzultovány. Vedoucí vysvětluje záměry vedení, pracovník uvažuje, jakým způsobem tyto záměry naplnit a projednává s nadřízeným termín plnění. Tímto způsobem je stanoven úkol. Vedoucí úkol zapisuje do svého záznamníku a uvádí tyto údaje:

- název úkolu,
- pověřený pracovník,

- způsob plnění,
- termín plnění.

Seznam může vypadat např. takto:

MANAŽER: Rybníčková	SPECIFICKÉ ÚKOLY	MÍRA VÝKONNOSTI	TERMÍN
kurzy marketingu	přípravit poradů lektorů kurzu marketingu	uskutečnění porad	15. 5.
	získat účastníky do 3 kurzů	počet přihlášených účastníků: min. 60	15. 5.
	přípravit 3 kurzy realizace kurzů		30. 5.
			15. 6.
			31. 6.
pohledávky	získat část nevyplacených pohledávek	Kč na účtu – alespoň 75 000,-	30. 5.

Zápis provádí vedoucí v přítomnosti pověřovaného pracovníka. Může také od pracovníka požadovat za každým zapsaným úkolem parafu. Celá administrativa metody MBO, složky se záznamy o čtvrtletních hodnoceních pro každého pracovníka, se omezí na jediný sešit. Sešit současně dává vedoucímu přehled o plnění všech úkolů úseku.

Při ukládání úkolů je třeba dbát jistých parametrů, které jsou vytištěny anglickou zkratkou „SMART“ (hladký, průrazný). Jednotlivá písmena tohoto akronymu vyjadřují atributy stanoveného úkolu:

- S = specifický,
- M = měřitelný,
- A = akceptovaný,
- R = reálný,
- T = termínovaný.

Požadavek specifikace znamená, že úkol musí být stanoven jednoznačně. Úkoly jako *vyřešit vztahy s opravařenským závodem* nebo *zajistit hladký průběh přípravných prací* nespécifikují jasně, co se má vlastně dělat. *Uzavřít smlouvu s opravařenským závodem* nebo *ukončit přípravné práce do konce listopadu* by už byly jasné úkoly, jejichž plnění lze hodnotit. S tím souvisí další požadavek – měřitelnost. Úkol *dosáhnout podstatného zvýšení exportu* je těžko měřitelný. Zato velmi snadno posoudíme, zda byl splněn úkol *zvýšit export o 15%*. Stejně tak špatně lze měřit *zlepšení spolupráce s lektory*. Ale úkol *připravit poradu s lektory* měřitelný je – porada buďto v termínu proběhla nebo nikoliv. Požadavek akceptování znamená vzájemné odsouhlasení úkolu vedoucím i podřízeným. Další dvě vlastnosti úkolu jsou asi samozřejmé – nereálné úkoly svědčí o nekompetenci vedoucího a demotivují podřízené, úkoly bez termínu připouštějí splnění v jakémkoliv termínu – třeba v roce 2010.

Otázky

1. Které z cílů turistické agentury jsou strategické, které operativní a které operační?
 - a) uzavřít smlouvu s hotelem „U slunce“ v Jestřebí,
 - b) zřídit kanceláře v Brně a v Plzni,
 - c) co nejdříve přijmout pracovníka do funkce manažera ubytování pro pražskou kancelář,
 - d) poskytovat ubytování zahraničním návštěvníkům v ČR,
 - e) dosáhnout co nejlepší úroveň poskytovaných služeb,
 - f) rozdat tříjazyčný dotazník spokojenosti se službami všem klientům, kteří použijí služeb agentury, na všech akcích, pořádaných v červenci 1996,
 - g) rozšířit zahraniční zájezdy pro tuzemské zákazníky o Francii a země Beneluxu.
2. Jaké operativní cíle by bylo možné vyvodit z následujícího strategického cíle firmy, která obchoduje se zahraničním kancelářským nábytkem: „získat koupěschopné klienty mezi nově vznikajícími organizacemi“?

3. Co je posláním divadla ve velkém městě? Jaké mohou být jeho strategické cíle?
4. Jak lze řešit zásadní neshody mezi členy vedení v organizaci?
5. Je následující úkol správně formulován? V čem jsou nedostatky?

úkol: zlepšit prostředí velkoprodejen v Přerově, Prostějově, Havlíčkově Brodě a ve Vysokém Mýtě
zadán: 20. 1. 1994
pracovník: Ing. Králíková
způsob plnění:
posouzení úrovně interiéru
projednání zakázek s dodavateli
úprava prostředí
termín: 5. 2. 1994

Případová studie

NESHODY MEZI ŘEDITELI

Generální ředitel podniku, který vyrábí jemná mechanická zařízení pro textilní průmysl, je přesvědčen, že mezi členy vedení panuje v podstatě shoda. „Ano, existují mezi nimi některé drobné rozporry, to však nejsou problémy věcné, jde spíše o neshody, vyvolané rozdílným povahovým založením jednotlivců“. Odpověď na otázku, jaké jsou hlavní strategické cíle organizace je u členů vedení poměrně stereotypní: „Musíme být nejlepší, musíme se prosadit, dokázat, co umíme“, což říká velice málo. Když se ptáme na další cíle, objevují se značné rozdíly.

Výrobní ředitel požaduje „...aby se v prvé řadě udržela stávající úroveň výroby. Není možné neustále brzdit výrobu dalšími a dalšími inovacemi. Ty znamenají pokles produktivity a mají dopad na odměňování pracovníků“. Personální ředitel, který vyšel z výroby a má na mysli hlavně jistotu pro pracovníky firmy, se s výrobním ředitelem ztotožňuje. Ví že sice není možné odkládat inovace věcné, ale bojí se případného poklesu výdělků a propouštění pracovníků – lidí, se kterými řadu let spolupracoval.

Technický ředitel prosazuje zavedení náročných moderních technologií, které jako jediné mohou „dostat podnik na špičku technického rozvoje. Musíme se za každou cenu pohnout z předpotopní technické úrovně, i kdyby to mělo znamenat dočasný propad a ztrátu pracovních míst“. Podobný požadavek má i obchodní ředitel, který se však chce především vyrovnat s konkurencí, je opatrnější při zavádění příliš překotných a neověřených technických novinek, a požaduje určité, nepřilíš razantní technologické změny, které umožní obstát na trhu alespoň pro nejbližší dobu.

Generální ředitel je do jisté míry bezradný a snaží se najít mezi těmito názory kompromis. Sám se domnívá, že nejlepším cílem pro podnik by bylo přitáhnout zahraniční kapitál a zaměřit se na zavedení standardů jakosti, čímž se všechny problémy po čase vyřeší.

Ve vedení firmy se neustále projednávají operativní problémy, protože jakákoliv diskuse o zásadních záležitostech končí vždy hádkou nebo krátkodobým kompromisem. Stálé přešlapování na místě a lavírování mezi různými strategiemi jen oddaluje řešení a firmu postupně likviduje.

Otázky k případové studii

- 1) Na jaké úrovni jsou rozpory mezi členy vrcholového vedení? Jde o poslání, vizi, strategické, operativní nebo o operační cíle?
- 2) V čem mají jednotliví odborní ředitelé pravdu a v čem se mylí? Který názor považujete za nejprogresivnější?
- 3) Jaké důsledky pro firmu mají asi neshody ve vedení?
- 4) Jaká opatření byste doporučili této firmě?

Přehled důležitých pojmů

Poslání

Vize

Cíle

- strategické cíle
- operativní cíle
- operační cíle

Řízení podle cílů

Stanovení cílů

- specifická
- obřížnost
- zpětná vazba
- soutěž
- účast na stanovení cíle

Ukládání úkolů

SMART



Shrnutí

Poslání organizace je záměr nebo důvod její existence. Poslání se konkretizuje v jasných emocionálně nabitých představách – vizích – nebo v cílech, které vyjadřují žádoucí stav, ke kterému má organizace dospět. Abstraktní strategické cíle vrcholového vedení se dále konkretizují v cíle operativní, za které odpovídá střední vedení, a ty pak ve zcela konkrétní a termínované cíle operační.

Má-li být organizace úspěšná, musí se její vedení shodnout na formulaci strategických cílů a ty pak srozumitelně přenést na nižší organizační úrovně.

Řízení podle cílů umožňuje participaci pracovníků na ukládání osobních cílů a provázanost těchto cílů s cíli organizace. Zjednodušením této administrativně náročné metody je technika stanovení cílů. Praktickou aplikací stanovení cílů je ukládání úkolů, která doporučuje formulovat úkoly tak, aby byly specifické, měřitelné, akceptované pracovníkem, reálné a termínované.

KAPITOLA 5

ORGANIZAČNÍ STRUKTURY A PRACOVNÍ MÍSTA

Po prostudování této kapitoly dokážete:

- vysvětlit význam organizační struktury,
- vyjmenovat a popsat typy organizačních struktur,
- rozlišit formální a neformální organizaci,
- odhadnout reálné fungování různých typů organizačních struktur a chování lidí v těchto strukturách,
- posoudit výhody a nevýhody jednotlivých typů organizačních struktur,
- popsat změny v pojetí organizace a pracovního místa, ke kterým dochází v současné době,
- vysvětlit význam rozšiřování a obohacování práce pro rozvoj a uspokojení lidí v organizacích.

Skupina chlapců, kteří si chtějí zahrát s míčem, nepotřebuje zpočátku žádnou organizační strukturu. Jakmile se však rozhodnou hrát proti jiné partě, postaví jednoho ze svého středu do branky. Jeho posláním bude nepustit do branky míč. Ostatní budou útočit a jejich úkolem bude dát soupeři co nejvíce gólů. Někteří budou bránit útočníkům protivníka, aby nepronikli příliš blízko a nebezpečně k brance. To je zárodek organizační struktury. Smyslem organizační struktury je rozdělení práce mezi členy organizace a koordinace jejich aktivit tak, aby byly zaměřeny k dosahování organizačních cílů.

Organizační struktura je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace. Organizační struktura umožňuje:

- efektivní činnost organizace a využití zdrojů,
- sledování aktivit organizace,

- přidělení odpovědnosti za jednotlivé oblasti činnosti organizace členům a skupinám členů,
- koordinaci činnosti různých složek organizace a různých oblastí činnosti,
- přizpůsobení změnám v okolí,
- sociální uspořádání členů, kteří pracují v organizaci.

Z organizační struktury vyplývá náplň práce jednotlivých útvarů. Odtud je odvozen obsah činnosti jednotlivých pracovních míst.

Graficky je organizační struktura znázorňována organizačními schémata. Činnost organizačních útvarů ve struktuře je popsána organizačním řádem, náplň pracovních míst pak v popisech práce.

Popis práce i organizační řád uvádějí jen to, jaké úkoly, činnosti a povinnosti jsou obsahem funkce. Jsou ukládány konkrétním lidem prostřednictvím delegování. Delegování umožňuje manažerům rozšířit jejich vliv za hranice jejich času, energie a vědomostí.

TYPY ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR

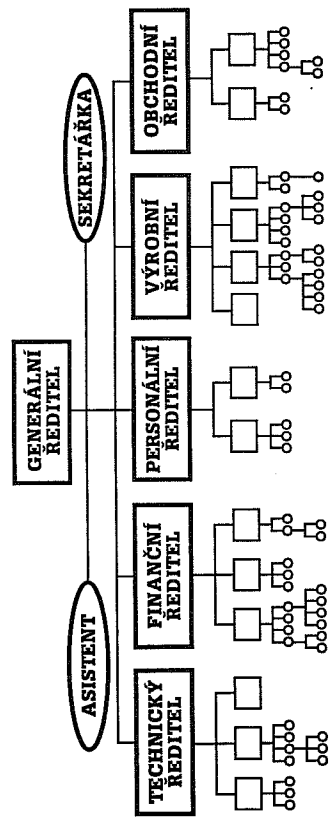
Některé organizace mají štiřlou organizační strukturu – znamená to, že mezi řadovými pracovníky a vrcholovým vedením je mnoho úrovní a každý vedoucí pracovník má poměrně malý počet podřízených. Široká organizační struktura se naopak vyznačuje malým počtem úrovní – třemi nebo čtyřmi – při značném počtu pracovníků, podřízených jednotlivým vedoucím. Typickými organizacemi se štiřlou organizační strukturou je například armáda nebo velké státní a výrobní organizace – od generálního ředitele přes ředitele divizí, vedoucí výrobních středisek, dílovedoucí a mistry až po řadové dělníky lze napočítat několik úrovní. Širokou organizační strukturu má například univerzitní fakulta, kde děkan řídí několik vedoucích kateder, kterým už jsou přímo podřízeni jednotliví pedagogové.

Vedle tohoto dělení organizací podle tvaru struktury můžeme dále rozlišovat uspořádání funkcionální, divizionální a maticové.

Funkcionální struktura je základní organizační formou, ve které se pracovníci sdružují podle podobnosti úkolů, dovedností nebo aktivit. Všichni účetní, kteří zpracovávají hospodaření s materiálem jsou podřízeni vedoucímu materiálové účtárny, ten je podřízen ve-

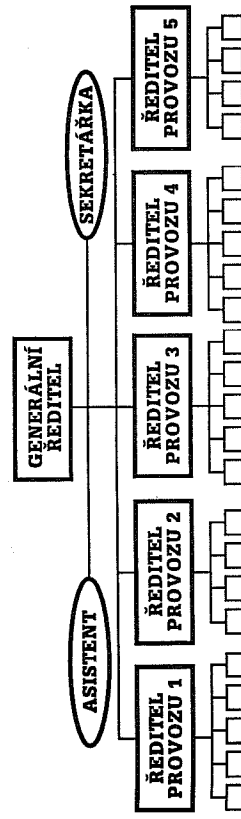
doucím informační soustavy, ten pak finančnímu řediteli atd. Dělníci, inženýři a pracovníci, kteří se zabývají výrobou jsou v útvaru výrobního ředitele atd.

obr. 5.1 Funkcionální struktura



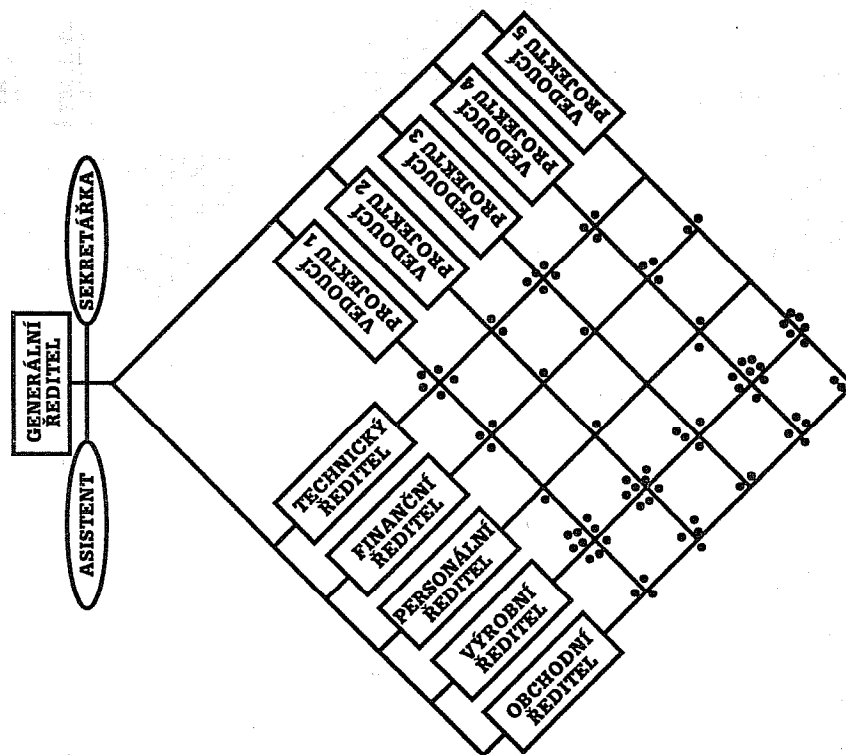
Divizionální struktura vzniká vytvořením relativně samostatných divizí. Ty jsou rozděleny podle druhu výroby či služby (prodej potravin, kosmetiky, domácích potřeb), podle geografického umístění (Brno, Ostrava, Pardubice, Jihlava) nebo podle typu zákazníka (hotely pro náročnou klientelu, pro turisty, pro mládež a studenty). Každá divize má svůj vlastní finanční, provozní, obchodní nebo technický úsek. Odborné činnosti jsou tak rozděleny mezi jednotlivé divize, což umožňuje pružné a operativní jednání divizí.

obr. 5.2 Divizionální struktura



Maticová organizační struktura spojuje prvky funkcionální a divizionální struktury. Každý pracovník má dva nadřízené: jedním odborného vedoucího (např. vedoucího výrobní přípravy), jedním vedoucího týmu (např. týmu pro výstavbu dalšího úseku z A do B). Odpovídá oběma. Odborné týmy jsou složeny z pracovníků několika útvarů a ti všichni se podílejí na řešení jednotlivých úkolů.

obr. 5.3 Maticová struktura



LIDÉ V ORGANIZAČNÍ STRUKTUŘE: NEFORMÁLNÍ ORGANIZACE A REÁLNÁ MOC

Organizační schema, organizační řád a popisy práce jsou vyjádřením formální organizace. Ta řeší řízení ve formální rovině – určuje, kdo bude komu odpovídat, jakým způsobem se postupuje při plnění jednotlivých úkolů. Delegování povinností a odpovědnosti na jednotlivé pracovníky umožňuje optimální plnění úkolů. Ideální fungování formální organizace bylo rozpracováno v klasických teoriích řízení. Max Weber požadoval, aby úředník byl neosobní, aby do své práce nepromítal sympatie, antipatie či jakékoliv emoce. Tento ideál popsal Robert Musil v knize *Muž bez vlastností*.

Lidé však vnášejí do své práce řadu osobních citů (radost, nechuť, nezájem, lásku) a potřeb (sebeuplatnění, moc, jistotu atd.). Jejich vzájemné vztahy neprobíhají jen po přísně formální linii – častěji než se svými spolupracovníky se stýkají s pracovníky z jiných organizačních útvarů. Ve své práci se řídí radami lidí, kterých si váží, více než radami svých nadřízených. To je **neformální organizace**.

Delegování dává autoritu nižším manažerům. Moc manažera využít své autority je ovlivněna ochotou jeho podřízených tuto autoritu přijmout. **Teorie přijímání autority** říká, že ač vedoucí pracovníci mohou uplatňovat formálně svou moc, tato moc ztrácí význam, není-li uznávána podřízenými (Davis, Newstrom, 1985).

Formální organizace – organizační struktura, organizační řád, popisy pracovních funkcí – je navrhována tak, aby umožnila co nejefektivnější fungování organizace. Ve skutečnosti však je často příprava těchto zásadních materiálů provázána bojem jedinců uvnitř organizace a střetem zájmů – lidé usilují o dominantní postavení, o získání vlivu na klíčové činnosti, o vyloučení příliš obtížných nebo riskantních povinností ze své pracovní náplně. Dbá se, aby se jedinci, kteří se nemají rádi, nedostali do vztahu vzájemné podřízenosti.

Organizační struktura má být založena na objektivitě, na společném zájmu členů organizace, má být neutrální. Takto je předkládána na členům organizace, takto ji vidí i její tvůrci – vrcholové vedení a odborní pracovníci, kteří ji navrhuji. Ve skutečnosti však vyjadřuje subjektivní hodnoty, zájmy a přání svých navrhovatelů (Cooper, 1989).

Chování lidí ve funkcionální struktuře

Funkcionální organizační struktura je postavena na dělbě práce a specializaci. Je častější v menších organizacích – ty potřebují poměrně vysokou úroveň specializace.

Chování lidí ve funkcionální struktuře vykazuje specifické rysy:

1. **Dovednosti a zkušenosti** jsou orientovány specificky. Soutěžedně řady odborníků z jedné oblasti (účetnictví) umožňují delegování velmi specifických úkolů (účetnictví materiálové, nákladové, finanční, výrobní atd.) a každý z pracovníků má možnost proniknout ve své oblasti opravdu do hloubky, ať už jde o získávání nových zkušeností či studium předpisů. Na druhé straně výchova těchto specialistů je zaměřena velice úzce a ztrácí tak obecný přehled stejně jako manažerské dovednosti.
2. **Kariéra pracovníků je jednoznačná.** Je dána odbornými zaměřením pracovníka. Sledováním kolegy s podobnou kvalifikací si pracovník ujasní svůj vlastní budoucí postup v rámci organizace a získává určitou jistotu do budoucna. Má však dosti omezené možnosti změny funkce vzhledem ke své úzké specializaci.
3. **Strategické rozhodování se uskutečňuje jen ve vrcholovém vedení.** Centralizovaná struktura rozhodování umožňuje přenášet veškerá rozhodnutí po linii příkazů z vrcholového vedení až k řadovým pracovníkům. Tím je řízení neobyčejně zjednodušeno. Jakmile však dojde k výraznému rozlišení služeb či geografických oblastí, nastanou problémy, protože centrum nemusí mít vždy pochopení pro specifické problémy odlišných částí organizace a operativní řízení se může časově prodlužovat. Reakce na změny na pracovištích nebo ve styku se zákazníky bývá nepružná.
4. **Spolupráce pracovníků probíhá v rámci odborné oblasti,** nikoliv však mezi oblastmi. Společná odbornost lidí z jednoho útvaru vytváří podmínky pro spolupráci v rámci útvaru. Problémy nastávají, je-li třeba pracovat na některých projektech s lidmi z jiných útvarů. Zjistí se, že každý mluví jinou řeč, má své vlastní zájmy, které nakonec mohou převážit nad zájmem celé organizace. Členové organizace ztrácejí ochotu ke komunikaci s ostatními útvary při dosahování organizačních cílů.

5. **Špatné jsou podmínky pro inovaci.** Zavádění nových výrobků, služeb nebo technologií vyžaduje spolupráci odborníků z různých oblastí. Orientace na dosahování cílů oddělení brání vzájemnému pochopení a znesnadňuje komunikaci.
6. **Nejasná je odpovědnost za pracovní výsledky.** Dosahované výsledky organizace, úspěchy či neúspěchy jsou výstupem činnosti mnoha specializovaných útvarů – marketingu, rozvoje, projekce, výroby atd. Je obtížné zjistit, jaký byl podíl každé z těchto složek na zdárném či nekvalitním dovršení práce.

Chování lidí v divizionální struktuře

Divizionální organizační struktura bývá často výsledkem transformace organizace, která se rozrostla a pro kterou se už funkcionální struktura stala nepružnou a neúnosnou. U nás jde často o falešnou divizionální strukturu, kde výrobní jednotky, dříve zvané střediska nebo provozy, jsou přejmenovány na divize. Ve skutečnosti však těmto „divizím“ zůstávají pouze výrobní úkoly a ostatní činnosti – zejména ekonomiku a marketing – nadále plní útvary generálního ředitelství.

Postavení divizí jako samostatných útvarů, které sdružují všechny sféry činnosti (výrobu, technologii, ekonomiku, marketing, lidské zdroje), ovlivňuje jednání členů organizace:

1. **Dovednosti a zkušenosti** jsou obecné, protože jednotliví odborníci musejí pracovat osamoceně na divizích, kde se nemohou specializovat příliš do hloubky, ale mají poměrně široký profesionální záběr. Materiálový účetní, který přešel z bývalého ředitelství na divizi A musí zvládnout i finanční nebo mzdové účetnictví stejně jako jeho kolega, který se dříve zabýval pouze nákladovým účetnictvím.
2. **Snadné přizpůsobení nestálému prostředí.** Rozdělení firmy do divizí umožňuje okamžité reagování na požadavky trhu a zákazníků. Odpadá rozsáhlý aparát, který zpomaloval fungování firmy. Lidé z divize, kteří jsou blíže k zákazníkům a lépe chápou jejich potřeby, dokáží reagovat pružněji.
3. **Strategické rozhodování je částečně přeneseno na divizi.** Tím ovšem do jisté míry ztrácí vedení značnou část kontroly nad činností divizí. Protože problematika jednotlivých divizí bývá

dost odlišná, nelze je řídit jednoduše podle standardních pokynů. Tím se centrální řízení velice komplikuje.

4. **Koordinace práce probíhá hlavně mezi útvary v rámci divíze.** V rámci divíze snadno kooperují pracovníci z různých oddělení, protože všichni jsou především orientováni na plnění úkolů divíze. Dosahování společných podnikových cílů je obtížné. Obtížná je i kooperace obdobných útvarů mezi divizemi – jak těžké je třeba získat od jiné divíze úzkoprofilový materiál, i když jej momentálně nepotřebuje!

5. **Jasná odpovědnost za výsledky.** Každá divíze je samostatně hospodařící jednotka. Proto není těžké určit, kdo byl úspěšný a kdo měl nedostatky.

Sociální problémy maticového uspořádání

Maticová struktura se rodí při sestavování pracovních týmů, zaměřených na určitý problém, v rámci organizace. Pokud se tento způsob práce osvědčuje, týmů přibývá a vzniká něco, co skutečně připomíná matici (obr. 5.3, str. 94). Týmy bývají mnohdy dočasné a po splnění úkolu týmu nastupují jeho členové do jiných týmů.

Maticové uspořádání by mělo omezit nevýhody funkcionální i divizionální struktury. Na druhé straně však má řadu vlastních problémů.

1. **Je posílen rozvoj schopností a dovedností.** Účastí na rozličných projektech získávají pracovníci řadu nových poznatků a dovedností. Poznávají také širokou škálu různých činností organizace.
2. **Pracovníci průběžně reagují na požadavky zákazníků.** Požadavky na jakost stejně jako na inovace mohou být předávány adresně a přitom rychle.
3. **Zvyšuje se motivace a zájem pracovníků.** Fungování týmů poskytuje prostor pro kolektivní rozhodování a uplatnění názorů všech pracovníků. Tak vzniká pocit sebeuplatnění a individuální odpovědnosti za výsledky činnosti týmu.
4. **Zdvojení autority je zdrojem zmatků.** Princip maticové struktury je v rozporu se zásadou klasické teorie řízení o jediném

nadřízeném. Pracovník může být zmaten odporujícími si příkazy funkčního vedoucího a vedoucího týmu. To pak vyvolává frustrace a nezájem. Někteří podřízení mohou matici chápat jako určitou formu anarchie a mohou mít dojem, že mají naprostou svobodu dělat si, co sami chtějí.

5. **Vzniká prostor pro mocenský boj.** Názory funkcionální a týmového vedoucího mohou být odlišné, čímž vzniká boj kdo z koho. Takové soupeření znamená ztrátu času, úsilí i důvěry pracovníků.
6. **Časové ztráty.** Potřeba častých schůzí týmu znamená velké časové ztráty. Určitým východiskem je použití efektivních metod řízení porad.
7. **Nezbytnost výcviku v týmové práci.** Efektivnost práce týmu, iniciativní zapojení členů týmu, překonání návyků z dosavadního systému řízení – to vše vyžaduje, aby před zavedením maticové organizační struktury prošli pracovníci výcvikem v týmové práci, komunikačních dovednostech a vedení porad.

Zavedení změn organizačního uspořádání

Tradičně bývá organizační schéma navrhováno jako klasická funkcionální struktura s hierarchickou dělbou práce a pravomoci. Má řadu výhod, ale ve větších organizacích, zejména jsou-li mezi jednotkami velké rozdíly co do specializace, či co do fyzické vzdálenosti, se lépe osvědčuje – zejména pro pružné reagování na potřeby trhu – divizionální uspořádání, kde jsou různé oblasti činnosti (obchod, finance, výroba...) delegovány na jednotlivé divize a v centru zůstávají jen strategické a vysoce specializované činnosti. Překotné budování divizionální struktury však nebývá úspěšné. Lidé na divizích nebyvají totiž připraveni na samostatné řešení mnoha úkolů a neočekávaná složitost agendy je obvykle zaskočí. Administrativnímu aktu vytvoření divizí (nejde-li o pouhé divize podle jména) musí předcházet důkladný profesionální výcvik pracovníků.

Moderním řešením je zavedení maticové organizační struktury. Ani to by však nemělo proběhnout jednorázově. Je lepší, když se maticová struktura vytváří v klasickém funkcionálním uspořádání postupně a nenásilně. Např. tradičními útvary a odděleními se zakládají pracovní týmy, zaměřené na řešení nejdříve některých, pak

vázány na jediné místo a vytvářejí potenciál organizace – prolínají se skrze organizační strukturu (Clegg, 1990, 1992, Drucker, 1993).

Flexibilitě dovedností odpovídá také organická organizační struktura. Funkcionální a divizionální struktury jsou nahrazovány adhocovými a maticovými uspořádáním. Dosavadní nevráživost mezi členy určitých odborných útvarů a svalování problému z jednoho oddělení na druhé je odstraněno vznikem **interdisciplinárních týmů**. Lidé z různých oblastí činnosti organizace (výroba, mechanizace, předvýrobní a výrobní příprava, ekonomika) se scházejí a společně pracují na jedné zakázce, na jednom úkolu. Tak odbourávají bariéry mezi útvary, které doposud bránily efektivní komunikaci a spolupráci a současně se učí chápat problémy jiných funkčních oblastí.

Pracovní místo a popis práce přestává tedy být přísně ohraničenou, neměnnou skutečností. V postmoderní organizaci jde o využití veškerého lidského potenciálu a uspokojení sebeaktualizace jednotlivce. Nejen člověk, který rozvíjí svůj potenciál, ale i jeho místo se může měnit v závislosti na individualitě pracovníka. Jde tedy o hledání souladu mezi člověkem a jeho prací.

Rozšiřování a obohacování práce

Již v průběhu Hawthorňských studií po první světové válce zjistili výzkumníci z Harvardské univerzity, že pracovníci, které vykonávaly jednotvárnou činnost u pracovní linky, v průběhu dne přecházely na jiné místo a po určité době vykonávaly práci jiné dělnice. To bylo na tehdejší poznatkové úrovni těžko pochopitelné – vždyť každá z dělnic byla specializována a zacvičena v jedné činnosti, kterou vykonávala s maximální efektivitou a jakákoliv změna pracovního musela pro ni znamenat výraznou ztrátu výkonnosti. Důvod byl jednoznačný – pracovníci se po celý den u zcela jednotvárné činnosti nudili. Proto usilovala o její zpestření. Pochopení, že člověk očekává od práce také jistou míru potěšení, bylo v tehdejší době něco nového. Škola lidských vztahů tak upozornila na přehlížený aspekt lidské práce. Snaha organizační upravovat lidem práci tak, aby se jim líbila, se nazývá **humanizace práce**. Toto hnutí se však výrazně rozšířilo teprve v 50. letech, kdy firmy začaly usilovat o širší zavedení principů humanizace práce do výroby.

všech zakázek nebo úkolů. Začneme nejdříve tam, kde jsou vhodné podmínky – zajímavý úkol a flexibilní účastníci řešení. I ti by však měli nejdříve projít alespoň krátkým výcvikem v týmové práci.

PRACOVNÍ MÍSTO A POPISY PRÁCE

Pracovní místo je definováno organizační strukturou a popisem práce. Organizační struktura určuje postavení pracovníka v systému nadřízenosti a podřízenosti. Popis práce pak vymezuje povinnosti spojené s jeho funkcí. Zdálo by se, že pracovním místem jsou požadavky na pracovníka jednoznačně vymezeny, a že nezbyvá, než hledat vhodné lidi, kteří těmto požadavkům odpovídají, nebo tyto lidi vychovávat podle nároků práce.

Změny v pojetí pracovního místa

V hierarchických organizačních strukturách, které vycházejí z Weberových představ o dokonalé byrokracii, jsou pracovní místa jasně definována. Každému pracovníkovi je jasná jeho odpovědnost a pravomoc, je jasný prostor, vymezený jiným pracovníkům. Nedochozí ke konfliktům a střetům. Existuje množství předpisů, které řeší každou nejjasnost.

Závadou této perfektní organizace však je naprostá neschopnost reagovat na změny v okolí. V turbulентním světě současné doby, při neustálých změnách a nečekaných zvratech, je tato dokonalá fungující nekreativní byrokracie bezbranná. Změny, ke kterým v našem světě dochází, vyvolávají permanentní potřebu obměňovat také popisy práce. Finanční ředitel, který před pěti lety spolehlivě plnil pokyny nadřízených orgánů, se dnes zabývá vymáháním pohledávek a v budoucnosti bude jeho hlavní náplní finanční strategie firmy a ekonomické řízení celé výroby.

Dalším znakem nové doby je překonávání specializace. Člověk, který chce úspěšně obstát v úspěšné firmě, potřebuje především rozhled – to znamená alespoň minimální znalost různých oblastí (výroba, technologie, ekonomika), aby mohl překlenout rozpory mezi jednotlivými obory. Znalosti, dovednosti a zkušenosti přestávají být

Dva hlavní postupy humanizace práce jsou rozšíření práce a obohacení práce. Rozšíření práce znamená, že nudná, jednotvárná činnost je doplněna o další, odlišné aktivity. Jsou to však vesměs činnosti, které zůstávají na stejné úrovni, jsou zhruba stejně náročné jako práce původní – jde tedy o posun horizontální.

Obohacení práce spočívá v doplnění pracovní náplně o činnosti odpovědnější a náročnější. Tím pracovník, který se cítil nevyužitý u příliš jednoduché práce, pocítí uspokojení nad kvalitativní změnou v pracovní náplni a bude mít možnost realizovat svůj potenciál. Inženýr na mechanizaci, který snadno zvládá administrativní úkony, spojené s distribucí strojů, může pocítovat nedostatečné využití svých intelektových schopností. Protože má kladný vztah k výpočetní technice, může být zařazen do týmu, který se zabývá zpracováním automatizovaného informačního systému mechanizace. Ve vyšší formě znamená obohacení práce dosažení kontroly pracovníka nad jeho vlastní prací a plánování této práce.

Postup při změnách práce

V případě, že potenciál pracovníka přesahuje obsah vykonávané práce, a je-li zřejmé, že pracovník usiluje o práci zajímavější, lze přistoupit ke změně jeho pracovní náplně. Co obsahuje postup takové změny?

1. Popis potenciálu pracovníka a určení dalšího možného rozvoje potenciálu.
2. Analýza pozice, zachycení náročnosti jednotlivých úkolů
3. Srovnání analýzy potenciálu a analýzy zastávané pozice. Definice znalostí, dovedností a zkušeností, které přesahují požadavky pozice. Diskuse s pracovníkem a jeho nadřízeným.
4. Výčet dalších činností, kterými může být popis práce obohacen a zjištění, zda tyto činnosti jsou v souladu s nerealizovanými funkcemi potenciálu.
5. Návrh nové pracovní náplně. Posouzení pracovníkem a jeho nadřízeným. Přeprogramování pracovní náplně.

Otázky

1. Lze připustit, aby se neformální organizační struktura promítla do sestavování organizačního schematu?
2. Vedení univerzity svěřilo odpovědnost za finanční hospodaření a personální politiku plně do rukou fakult. O jakou změnu jde z hlediska organizační struktury?
3. V současnosti mnohé naše firmy přebudovávají svůj hierarchický organizační systém na divizionální. Jaké mohou být podle vás hlavní důvody?
4. Kdo se bude ve výrobní organizaci nejvíce bránit zavádění divizionální struktury a kdo ji bude podporovat?
5. Které postoje členů týmu a jiných vedoucích pracovníků mohou brzdit efektivní zavedení maticového uspořádání?
6. Jaké problémy vyvolá v organizaci zavádění týmové práce a volnějších popisů pracovní funkce?
7. Jak by mohla firma rozšířit nebo obohatit práci prodáváče oděvů?

Případová studie

SPOLUPRÁCE MEZI ÚTVARY

Problémem stavební organizace je spolupráce mezi jednotlivými útvary. Má-li být některá zakázka dokončena úspěšně a bez problémů je potřeba spolupráce řady útvarů: zakázkového oddělení, projektu, předvýrobní přípravy, výrobní přípravy, výroby a mechanizace.

V poslední době se firmě nedaří získávat zakázky. Vedení hledá příčiny problémů. Na poradách vedení se stále dokola hledá, kdo za to může. Jeden svaluje vinu na druhého. Většinou jsou kritizováni zakázkáři pro nedostatečnou aktivitu. Ti se brání množstvím zakázek, které by mohli získat, kdyby firma a její stavby měly lepší pověst. Tvrdí, že investoři, kteří byli stálými klienty firmy, ztratili zájem po akcích, které měly řadu nedodělků a nebyly dodány včas. Zakázkáři prý pracují dobře, za potíže mohou výrobní střediska.

Vedoucí výrobních středisek se zase vymlouvají na zbytečné kvalitování, zaviněné nesplněním povinností přípravy, špatný, zdoluhavý servis ze strany střediska mechanizace. „Když potřebuji nakladač, nikdy není k dispozici, raději ho objednáám u externích dodavatelů v místě. Chtěli by hlásit všechny požadavky dva týdny dopředu, ale to ve stavebnictví nejde. Bylo by lepší, kdyby si mechanizaci řešilo středisko samo.“ Vedoucí mechanizace odpoví: „Střediskáři většínou vědí, kdy budou stoje potřebovat alespoň týden dopředu. Nevím, proč to nechávají na poslední chvíli. Když to jde, snažím se všem vyhovět. Ti stavatři nemají pro mašiny cit. Kdyby stroje patřili stavbám, snažili by se z nich získat maximální výkon beu ohledu na kapacitu strojů a za čtvrt roku by je odepsali“.

Výrobní příprava si stěžuje na práci předvýrobní přípravy a všichni dohromady obviňují zakázkaře, že hledí jen na to, aby získali zakázky a nestarají se o praktické možnosti jejich realizace. Nakonec se realizuje něco jiného než to, co bylo předloženo při nabídkovém řízení zákazníkovi.

Organizačně je firma členěna na 6 středisek:

- 4 střediska výrobní (Pardubice, Jihlava, Havlíčkův Brod a Světavy), z nichž každé pracuje na jedné velké zakázce,
- 1 administrativně-správní středisko v Pardubicích,
- 1 středisko mechanizace v Pardubicích.

Firma v současné době pracuje na čtyřech velkých zakázkách, z toho dvě zakázky budou v brzké době ukončeny. Bylo by potřeba sehnat práci na další období.

Otázky k případové studii

1. Jakou strukturu má firma?
2. Které problémy vyplývají z této struktury?
3. Jakým způsobem by bylo možno tyto problémy vyřešit?

Přehled důležitých pojmů

Organizační struktura	Funkcionální struktura
Organizační řád	Divizionální struktura
Popisy práce	Maticová struktura
Delegování	Formální organizace
Štíhlá struktura	Neformální organizace
Široká struktura	Teorie přijímání autority
Interdisciplinární týmy	
Humanizace práce	
- rozšíření práce	
- obohacení práce	

Shrnutí

Organizační struktura je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace. Rozlišujeme organizační struktury štíhlé, s řadou hierarchických úrovní a vedoucími, kteří mají málo bezprostředních podřízených, a organizační struktury široké.

Vedle formální struktury organizace, založené na organizačních rádech a popisech práce, existuje také struktura neformální, která vyplývá ze vzájemných vztahů jednotlivců, jejich sympatií, antipatií, respektování. Pracovníci usilují různými prostředky o prosazení své neformální moci.

Struktury funkcionální jsou postaveny na dělení organizace do odborných útvarů. Jejich hlavní výhodou je vysoká úroveň odborné specializace, nevýhodou pak problematická spolupráce mezi jednotlivými odbornostmi. Divizionální struktury se opírají o relativně samostatné útvary – divize, z nichž každá vykonává veškeré odborné činnosti. Divizionální struktura je pružná, umožňuje rychlé reagování na externí požadavky, ale neumožňuje příliš vysokou specializaci ani efektivní hospodaření se zdroji. Za-

vedením interdisciplinárních týmů lze vytvořit strukturu maticovou, kde každý pracovník je současně členem svého odborného útvaru a současně členem nějakého týmu. Složení týmu se poměrně často mění. Výhodou je mimořádná pružnost a mezioborová spolupráce, hlavní potíží zůstávají nejasné mocenské vztahy.

Jakákoliv změna organizační struktury by měla být zaváděna postupně s ohledem na stávající situaci. Nezbytným předpokladem vytvoření divizionální struktury je připravená vedoucí pracovníků divizí na relativně samostatné rozhodování a působení. I maticová struktura by měla být realizována po jednotlivých krocích. Nejvhodnějším základem je vytvoření interdisciplinárního týmu pro řešení nejpálčivějších problémů organizace.

Pracovní místa jsou vymezena organizační strukturou a popisem práce. V současných organizacích však dochází ke změnám tradičních pracovních náplní. Vlivem výrazných hospodářských změn vznikají neustále nové nároky, náročnější úkoly se řeší týmovou prací a pracovníci se uvolňují.

Hnutí humanizace práce usiluje o přetvoření pracovní činnosti tak, aby uspokojovala lidi, kteří ji vykonávají. Zavedlo postupy rozšíření práce (doplňování jednotlivé činnosti o další aktivity) a obohacování práce (doplnění pracovní náplně o náročnější a odpovědnější činnosti).

KAPITOLA 6

ORGANIZAČNÍ KULTURA

Po prostudování této kapitoly dokážete:

- s použitím soustavy otázek zkoumat a popsat kulturu organizace,
- vysvětlit, co je organizační kultura a jaký je její význam,
- rozlišit v organizační kultuře působení různých kulturních úrovní,
- zařadit kulturu organizace podle různých typologií,
- charakterizovat organizační kultury různých národů,
- určit tři prostředky udržování organizační kultury,
- využít znalosti organizační kultury při zavádění změn.

Nový člověk, který přichází do organizace, se setkává s řadou věcí, které mu připadají nápadné, divné a nezvyklé. Po určité době pobytu pocituje zvláštní atmosféru, kterou na něho okolí působí. Lidé spolu jednájí určitým způsobem – jsou nervózní, uspěchaní, mluví úsečně nebo naopak působí klidně, nevzrušeně, pomalu chodí a uvolněně rozmlouvají či vyseďávají nad kávou. V některých firmách dávají pyšně najevo své provozní manýry, hlasitou řeč, bezprostřední, často až neurvalý způsob jednání, jinde se předhánějí v uctivých pozdravech a v mnohdy až nesmyslné ohleduplnosti. Některá organizace staví na úřednické pečlivosti a opatrnosti, jinde vynášejí do nebe manažery, hráče, kteří riskují a předvádějí se. Jaké jsou rozdíly ve zvyklostech! Cizím trvá obvykle dlouho, než pochopí, jak se má chovat, aby byl opravdovým jedním z domácích. Setkává se s řadou věcí, které mu nepřipadají obvyklé. Pracovníci organizace však mohou být jeho názory překvapeni – to je přece samozřejmé. Nenapadne jim, že by se lidé mohli chovat v práci jinak. Existuje řada zvyklostí, které se upevnily, a stávají se normou každodenního chování pracovníků. Nazývají se organizační kulturou.

vedením interdisciplinárních týmů lze vytvořit strukturu maticovou, kde každý pracovník je současně členem svého odborného útvaru a současně členem nějakého týmu. Složení týmu se poměrně často mění. Výhodou je mimořádná pružnost a mezioborová spolupráce, hlavní potíží zůstávají nejasné mocenské vztahy.

Jakákoliv změna organizační struktury by měla být závadněna postupně s ohledem na stávající situaci. Nezbytným předpokladem vytvoření divizionální struktury je připravení vedoucích pracovníků divizí na relativně samostatné rozhodování a působení. I maticová struktura by měla být realizována po jednotlivých krocích. Nejvhodnějším základem je vytvoření interdisciplinárního týmu pro řešení nejpálčivějších problémů organizace.

Pracovní místa jsou vymezena organizační strukturou a popisem práce. V současných organizacích však dochází ke změnám tradičních pracovních náplní. Vlivem výrazných hospodářských změn vznikají neustále nové nároky, náročnější úkoly se řeší týmovou prací a pracovní náplň se uvolňuje.

Hnutí humanizace práce usiluje o přetvoření pracovní činnosti tak, aby uspokojovala lidi, kteří ji vykonávají. Zavedlo postupy rozšíření práce (doplňování jednotlivé činnosti o další aktivity) a obohacování práce (doplnění pracovní náplně o náročnější a odpovědnější činnosti).

KAPITOLA 6

ORGANIZAČNÍ KULTURA

Po prostudování této kapitoly dokážete:

- s použitím soustavy otázek zkoumat a popsat kulturu organizace,
- vysvětlit, co je organizační kultura a jaký je její význam,
- rozlišit v organizační kultuře působení různých kulturních úrovní,
- zařadit kulturu organizace podle různých typologií,
- charakterizovat organizační kultury různých národů,
- určit tři prostředky udržování organizační kultury,
- využít znalosti organizační kultury při zavádění změn.

Nový člověk, který přichází do organizace, se setkává s řadou věcí, které mu připadají nápadné, divné a nezvyklé. Po určité době pobytu pocítuje zvláštní atmosféru, kterou na něho okolí působí. Lidé spolu jednájí určitým způsobem – jsou nervózní, uspěchaní, mluví úsečně nebo naopak působí klidně, nevzrušeně, pomalu chodí a uvolněně rozmlouvají či vysedávají nad kávou. V některých firmách dávají pyšně najevo své provozní manýry, hlasitou řeč, bezprostřední, často až neurvalý způsob jednání, jinde se předhánějí v uctivých pozdravech a v mnohdy až nesmyslné ohleduplnosti. Některá organizace staví na úřednické pečlivosti a opatrnosti, jinde vynášejí do nebe manažery, hráče, kteří riskují a předvádějí se. Jaké jsou rozdíly ve zvyklostech! Cizím trvá obvykle dlouho, než pochopí, jak se má chovat, aby byl opravdově jedním z domácích. Setkává se s řadou věcí, které mu nepřipadají obvyklé. Pracovní organizace však mohou být jeho názory překvapení – to je přece samozřejmé. Nenapadne jim, že by se lidé mohli chovat v práci jinak. Existuje řada zvyklostí, které se upevnily, a stávají se normou každodenního chování pracovníků. Nazývají se **organizační kulturou**.

Organizační kulturu můžeme poznávat pomocí otázek:

- 1) jakým způsobem spolu jednají lidé na různých úrovních organizace, spolupracovníci, nadřízení s podřízenými?
- 2) jaké jednání je v organizaci odměňováno, postihováno nebo tolerováno?
- 3) jací lidé jsou úspěšní, jací lidé mají naopak problémy?
- 4) jaký je vztah lidí k organizaci a výrobkům?
- 5) jaké jsou zvyklosti, tradice, historky, vtipy, hrdinové?
- 6) jaké jsou symboly, hesla organizace?
- 7) jakým způsobem se lidé oblékají, jak jsou vyzdobena pracoviště, existuje specifický způsob designu budov?

Edgar Schein (1992, str. 12) definoval organizační kulturu jako: „Soubor společně sdílených představ, který si členové organizace osvojili ve snaze přizpůsobit se prostředí a vnitřně se smelit. Osvědčil se natolik, že se mu učí nový pracovníci jakožto správnému chápání organizačních skutečností, správnému způsobu přemýšlení o těchto faktech a žádoucím citovým vztahům vůči těmto faktům.“

Organizační kultura má normativní význam. Určuje, jaké chování se očekává od členů organizace, jaké chování bude postihováno a jaké oceňováno. Jsou-li tato kritéria jasná a jednoznačná a jsou-li přijímána velkou většinou členů organizace, hovoříme o **silné organizační kultuře**. Ve **slabé organizační kultuře** nejsou normy chování jednotné, existují četné odchylky. Silná organizační kultura dokáže usměrnit jednání lidí v organizaci. V takové organizaci není třeba mnoha nařízení a pokynů. Regulační funkci přejímá organizační kultura.

V organizační kultuře se prolíná několik úrovní:

- a) **nadnárodní organizační kultura**, industriální kultura vyspělých zemí. Rozdělily v jednání lidí na pracovišti v průmyslových státech od San Francisca až po Vladivostok jsou poměrně malé. Tato kultura se formovala po staletí na základech euroamerické civilizace a šířila se s rozvojem průmyslu a hospodářství do všech částí světa. Větší odlišnost bychom našli ve zvyklostech dvou kmenů, které žijí na Nové Guinei pár kilometrů od sebe.

- b) **národní kultura** vyjadřuje zvláštnosti dané národní tradicí. V rámci kulturních vzorů celosvětových najdeme četná specifika kultur národních. Tradičně byly studovány zejména rysy japonské organizační kultury, která se vyznačuje kolektivismem a mimořádně vysokým citem pro povinnost. Vedle toho však lze vysledovat i rozdíly mezi jednotlivými kulturami evropskými... Jak odlišné se například chovají lidé v německé firmě proti lidem ve firmě italské!
- c) **kultura vlastní organizace**, která se vytvořila rozdílným vývojem a příspěvkem lidí v rámci jedné země.
- d) **subkultury divizí** nebo útvarů v rámci organizace, lidí se spoječnou profesí v organizaci, které vykazují specifické charakteristiky – kultura účetních, kultura provozních pracovníků nebo kultura vrcholových manažerů.

VYTVÁŘENÍ A UDRŽOVÁNÍ ORGANIZAČNÍ KULTURY

Organizační kultura zlínských firem se formovala postupně ve třech obdobích. Základy byly položeny Tomášem Batou a jeho managementem. Tato kultura byla orientována na výkon, inovace, sociální politiku a personální rozvoj. Po komunistickém převratu v roce 1948 byla postupně nahrazena novou socialistickou organizační kulturou, nikdy však nebyla zcela potlačena. Třetí periodou je pak nástup dalšího kulturního typu v devadesátých letech, spojený s novou generací manažerů, kde se ideálem stává rozhodný individualista, který dokáže prosadit své názory. Každé z těchto období zanechalo na současné organizační kultuře své stopy. V dnešní organizační kultuře regionu, v jednání lidí, se prolínají prvky všech tří období.

Základní rysy organizační kultury formují zakladatelé firmy. Již do ní vnášejí své postoje, realizují své hodnoty. Mají jasnou vizi, jak by organizace měla vypadat. Vedle toho se na formování kultury podílí členové organizace, kteří do ní vnášejí své zkušenosti z předchozích zaměstnání a své vlastní ideály (Robbins, 1990). Postupně se organizační kultura upevňuje. Vedení a členové firmy se snaží, aby organizační kultura, ve které realizují své hodnoty, udrželi a aby se noví členové přizpůsobili vůči ní. Organizační kulturu podporují třemi praktikami: **personálním výběrem**, **akcemi vrcholového vedení** a **socializací** (Robbins, 1990):

Personální výběr je orientován na uchazeče, kteří vyhovují stereotypům dobrého pracovníka. Tak zájemce o místo personálního ředitele není přijat při konkursním řízení k jedné české bance, protože představenstvu připadá pro dané místo „příliš ambiciozní“. Vedení filie zahraniční firmy však při posuzování těchto člověka zájásá: „Ano, zdá se, že je to právě ten typ člověka, jaký my potřebujeme“. Výběrový proces tak upevňuje organizační kulturu eliminací těch kandidátů, kteří by mohli podkopat základní organizační hodnoty.

Akce vrcholového vedení. Pracovníci sledují jednání manažerů a všimají si, kdo je odměňován, kdo postupuje v organizační hierarchii a vytvářejí si tak vzory žádoucího a úspěšného chování.

Socializace. V procesu socializace se noví pracovníci učí normám a zvykům organizace, což nemusí jít vždycky hladce. Organizace sama má zájem na tom, aby pomohla nováčkům osvojit si organizační kulturu. Noví pracovníci nevědí jak mají vykonávat své role, proto musejí být cvičeni a „akulturováni“. Na tyto manipulace reagují:

- naprostou konformitou s požadavky organizace a přizpůsobením se požadavkům okolí,
- kreativním individualismem, přepracováním organizačních norem podle svého naturelu a
- vzpourou proti stávajícímu řádu nebo jeho odmítnutím (Schein, 1990, 1992).

PRVKY KULTURY

Edgar Schein (1990, 1992) se pokusil rozřadit různé prvky kultury. Do první skupiny zařadil **výtvoř**. Jsou to projevy, které můžete vidět, slyšet, a cítit. Jsou to všechny zjevné projevy kultury – výroby, pracovní prostředí, technologie, jazyk, oblékání, způsob oslovování, historiky z dějin organizace, pyšně zarámovaný a vyvěšený seznam hodnot organizace atd. Výtvoř jsou snadno viditelné, tím těžší je však vysvětlit jejich smysl. Ten, kdo žije v organizaci dostatečně dlouho, časem význam výtvořů pochopí.

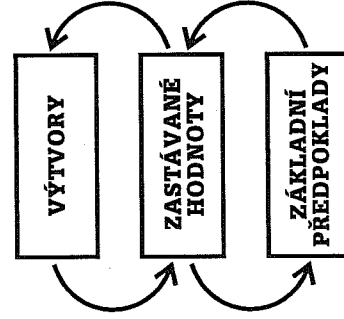
Lidé v organizaci mohou mít jasnou představu o tom, co je špatné a co je správné, co se má dělat a co nikoliv. Někteří jedinci po nějaké době prosadí své hodnoty, dokáží ovlivnit skupinu, aby řešila

věci určitým způsobem, stanou se vůdci. Názory, prezentované vůdci, ukazují, jak reagovat v určitých situacích a snižují nejistotu členů. Stávají se normami – hovoříme o nich jako o **zastávaných hodnotách**.

Pokud se určité řešení problémů opakuje, bereme je časem za je-dině možné a samozřejmé. Věříme, že příroda a realita fungují tímto způsobem. Vznikají **základní předpoklady**. *Vědoci jsou spravedliví. Lidem se nedá věřit. Úkoly musejí být splněny v termínu, ať to stojí, co to stojí.* Jakékoliv jednání, které se těmto základním předpokladům vymyká, je považováno za nepřijatelné. Nejsou určeny k pochybování ani k diskusi a velice těžko se mění. Jsou to věci, které jsou považovány za dané. Člověk se necítí dobře v nejistotě a v konfliktu – proto se snaží vidět věci kolem sebe v souladu se svými základními předpoklady a skutečnosti rozporného charakteru raději zkrlesuje nebo potlačuje. Na organizační úrovni pak existují obranné mechanismy, které základní předpoklady ochraňují a nepřipouštějí jejich ohrožování. Kultura je soustavou základních předpokladů.

Změna organizační kultury se často zaměřuje na výtvoř. Někdy manažeři usilují o prosazení nových organizačních hodnot. To vše však může mít zcela formální charakter, nepodaří-li se změnit základní předpoklady, tato změna je však současně nejobtížnější částí jakéhokoliv procesu transformace.

obr.6.1 Prvky kultury



RÚZNÉ TYPY ORGANIZAČNÍCH KULTUR

Organizační kultura je něco jedinečného, co se samo svou podstatou, kterou je barvitý kolorit a historie života organizace, vzpírá klasifikaci. Přesto se objevily některé zdařilé typologie:

Deal a Kennedy (1982) rozlišují čtyři typy organizačních kultur podle ochoty nést riziko a rychlosti zpětné vazby o výsledcích činnosti:

- **kultura frajerů**, svět individualistů, kteří jsou zvyklí podstoupit riziko, ale potřebují rychlou zpětnou vazbu o úspěchu či neúspěchu svých aktivit (stavebnictví, kosmetika, reklama, televize, film, manažerské poradenství),
- **kultura tvrdé práce**, postavená na práci a legraci, minimálním riziku, s rychlou zpětnou vazbou; kdo chce uspět, musí být produktivní při nerizikových činnostech (prodejní firmy: distribuce nemovitostí, počítačů atd.),
- **kultura sázky na budoucnost** s rozhodováním, jehož důsledky jsou závažné a úspěch se projeví až po dlouhé době (odborné činnosti ve výrobních firmách, projektových organizacích, leteckých společnostech)
- **kultura postupu** – svět bez zpětné vazby, kde je těžké posoudit výsledky práce. Proto se pracovníci soustředují na proces, kterým se práce dělá, spíše než na jeho výsledek. Iato kultura směřuje k byrokracii (banky, pojišťovny, státní správa).

Charles Handy (1985) charakterizoval tyto čtyři typy organizačních kultur:

- **kultura moci** – určité osoby panují a ostatní jsou jim podřízeny. Vedoucí vědí všechno a mohou všechno – podřízení mohou pouze poslouchat. Autorita je často postavena na strachu. Takovou kulturu mívají velké zločinecké organizace.
- **kultura rolí** – firma je složena ze spojených článků řetězu. Řeťez začíná řediteli, kterým správní rada vytýčila cíl a delegovala autoritu. Pod nimi jsou střední manažeři, jim podléhají nižší vedoucí, pod nimi jsou řadoví pracovníci. Celá organizace má tvar pyramidy; čím vyšší úroveň, tím méně lidí je v ní zařazeno. Slovo „role“ vyjadřuje způsob jednání, jaký se očekává od zastavatele každé pozice. Kultura role zdůrazňuje kon-

formitu vůči očekáváním. Je obvyklá ve státních úřadech a velkých komerčních organizacích.

- **kultura výkonu** – organizace se soustřeďuje daleko více na úkoly, které mají být splněny než na dodržování formálních předpisů. Důležitým motivačním faktorem je radost a uspokojení z udělané práce. Kultura výkonu je typická pro malé soukromé firmy.
- **kultura podpory** – poskytuje svým členům uspokojení skrze vzájemné vztahy, kooperaci, pocit souměřitelnosti. Lidé se cítí v první řadě být členy organizace a pocítují potřebu individuálního příspěvku k úspěchu.

Charles Handy (1985) ukázal, jak jsou jednotlivé typy kultur spojeny s organizačními strukturami:

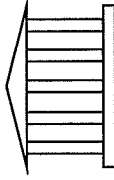
- kultura moci: „pavučina“,
- kultura rolí: klasická hierarchická struktura,
- kultura výkonu: decentralizovaná maticová struktura,
- kultura podpory: podnikatelské sdružení.

obr. 6.2 Typy kultur a organizační struktury

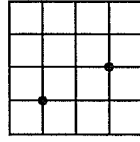
KULTURA MOCI:



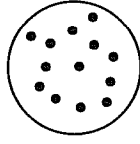
KULTURA ROLÍ:



KULTURA VÝKONU:



KULTURA PODPORY:



Organizační struktura i kultura jsou do značné míry determinovány posláním organizace. Z tohoto pravidla existuje však velké množství výjimek a dvě organizace se stejným posláním se mohou co do struktury a kultury značně lišit.

ORGANIZAČNÍ KULTURY RŮZNÝCH ZEMÍ

Geert Hofstede (1984) měl mimořádnou příležitost prozkoumat chování zaměstnanců mnohonárodní firmy HERMES ve 40 zemích světa. Vzhledem k tomu, že šlo o filie jediné organizace, stejným způsobem řízené, mohl veškeré rozdíly připisovat na vrub národním rozdílům. Exaktní matematická procedura pak seřadila různé země do 11 skupin podle podobné organizační kultury na základě

- odstupu nadřazených od podřízených,
 - obav z nejistoty (spojené se změnami v organizacích),
 - stupně individualismu nebo kolektivismu,
 - maskulinity (vliv pohlaví jedince na jeho pracovní postavení),
- čímž vznikl následující přehled:

1. Kolumbie, Mexiko, Venezuela,
2. Japonsko,
3. Belgie, Francie,
4. Španělsko, Argentina, Brazílie, Turecko, Irán, Řecko,
5. Taiwan, Pákistán, Thajsko,
6. Portugalsko, Peru, Chile, Jugoslávie,
7. Singapur, Hong Kong, Indie, Filipíny,
8. Izrael, Rakousko,
9. USA, Austrálie, Kanada, V. Británie, Irsko, N. Zéland,
10. Itálie, Švýcarsko, Německo, J. Afrika,
11. Dánsko, Švédsko, Norsko, Nizozemí, Finsko.

Kulturní a jazyková blízkost zemí v jednotlivých skupinách je někdy až překvapující.

Do České republiky pronikají četné zahraniční firmy. Vyhledávají zástupce pro své filie v souladu se svými národními hodnotami, které však mohou být dosti odlišné. Člověk bezprostřední, který se zdá britským manažerům „sympatický a báječně uvolněný“, u německé firmy příliš nepochodí. Naopak člověk „distingovaný a solidní“, vyhledávaný německou firmou, působí na Brity jako „podivně strnulý“. Čeští pracovníci se často snaží napodobovat chování svých zahraničních manažerů ve snaze uspět u firmy a také v domnění, že jde o chování, které odpovídá ideální kultuře celého západního světa.

Rozdíl mezi organizačními kulturami různých národů upoutaly pozornost manažerů v 70. letech našeho století. Tehdy dochází k naftové krizi, japonské automobily s malou kapacitou vytlačují

velké americké vozy, Japonsko získává prvenství v elektronice. Změny znamenají šok pro Američany, uvyklé prioritnímu postavení ve světovém hospodářství. Zkoumají, čím je způsobeno, že tajemná orientální země dosahuje najednou takových hospodářských úspěchů.

Pokusy aplikovat japonské řízení do amerických (či evropských poměrů) selhávají; zdá se, že tento způsob vedení organizací nefunguje nikde jinde než v Japonsku. Vysvětlením jsou odlišné kulturní tradice. Japonský pracovník si zvykl pracovat ve velmi těžkých podmínkách a za relativně malou mzdu. Je motivován především povinností. Kolektiv lidí v zaměstnání je pro něho rozšířením rodiny vůči které nese odpovědnost. Rituály, ranní „motility“ – hromadné deklamování firemních zásad – připadají Evropanům směšné.

Kořeny kultury najdeme v historii. Chování japonských pracovníků vysvětluje **fenomén rýžových polí**. Zvláštní, paternalistický způsob vedení je odvozen z samurajské etiky. Japonsko je hornaté, chudé na úrodnou půdu. Lidé, kteří zde pěstovali rýži, si zvykli tvrdě pracovat a pečlivě udržovat zavlažovací kanály bez ohledu na to, zda výsledek jejich práce bude úspěšný či nikoliv. Úroda byla neustále ohrožována povodněmi, tajfuny, zemetřesením. Úspěch práce byl vždy nejasný. Proto se hlavním motivem stává povinnost pracovat, nikoliv úspěch, jak je tomu ve většině evropského světa. Povinnost a odpovědnost byla zaměřena vůči obci. Pokud některý z členů nepodával odpovídající pracovní výkon, doplácela na to celá obec. Tak vznikl kolektivní pocit odpovědnosti. Dalším ohrožením obtížně vydobyté sklizeň byli vedle klimatických katastrof bandité, kteří hledali snadnou obživu na úkor vesničanů. Zemědělci se sami neuměli proti lupičům bránit, proto najímali profesionální bojovníky – samuraje. Za ochranu jim odevzdávali část své úrody. Samurajové pak nesli odpovědnost za bezpečí svých živitelů. Tento otcovský přístup k podřízeným se přenesl na současně japonské manažery.

Japonská kultura řízení bývá popisována jako feudalismus, obalený moderní technikou (Morgan, 1987).

Bylo velice těžké aplikovat prvky japonského managementu do Spojených států. Americká kultura je postavena na vypjatém individualismu průkopníků a farmářů, kteří v pustině bránili kus své půdy proti veřelcům s neobyčejnou tvrdostí. Zde snad vznikl pocit odpovědnosti především vůči sobě samému a mimořádné sebevědomí. Americké děti jsou od malička vedeny k tomu, aby se

předváděly před dospělými. Syn či dcera slyší od rodičů, že budou vítězi, že budou „number one“, že dokáží všechno, co chtějí. Tady se rodí sebejistota dnešních Američanů. Nastupují do práce a věří, že zase budou ve všem první, že nastoupili k nejlepší firmě, že neúspěch je jen dočasný a je způsoben nepřízní okolností. Přitom jsou veliké rozdíly mezi firmami – od IT&T, vedené neurvalým Haral-dem Geneenem, který budil své podřízené telefonicky v noci banálními dotazy jen proto, aby si jasně uvědomili, že firma je důležitější než jejich soukromí, až po přátelskou, kolegiální kulturu velkých počítačových koncernů jako je Hewlett Packard nebo IBM. Japonské firmy se od sebe zdaleka tolik neliší.

Specifická kultura je popisována u britských firem. Pocit sounáležitosti pracovníků s vedením není tak intenzivní jako v Japonsku nebo v Americe. Zde jsou silné tradice dělnického hnutí a zaměstnavatel bývá považován za vykořisťovatele, který se snaží pracovníky vždycky nějakým způsobem oblafnout (Morgan, 1987).

S postupným odbouráváním národnostních bariér a s internacionalizací světové ekonomiky, růstem nadnárodních firem, dochází i ke smazávání rozdílů mezi národními kulturami. Američané převzali mnohé od Japonců, mladí Japonci se naopak snaží napodobovat americké vzory. Pro manažery se význam národa a státu ztrácí – uvažují v nadnárodních, světových měřících, jdou hlavně za levnější pracovní silou, nižšími daněmi, dostupnějším materiálem. Stávají se „manažery bez státu“, opravdovými světoobčany (Reich, 1991).

TRANSFORMACE ORGANIZAČNÍ KULTURY

Organizační kultura je málo uvědomovaná a často opomíjený aspekt organizační reality. Bývá přehlížena při zavádění změn, inovací, reorganizací. Bývají to však právě kulturní prvky (sdílené významy, hodnoty, očekávání atd.), které většinou rozhodnou o výsledku změny. Před jakoukoliv změnou má management tři možnosti:

1. Definovat organizační kulturu své firmy a změnu plánovat tak, aby byla v souladu s touto kulturou, ustoupit od kontrolních prvků změny.

2. Současně se změnou přistoupit k systematické transformaci organizační kultury, která začala být bariérou rozvoje. Postup této transformace doporučuje Schein (1990):
 - a) management přesvědčí členy organizace o nutnosti změny zdůrazněním nebezpečí, které organizaci hrozí pokud k žádným změnám nedojde,
 - b) vytváří nový směr a vypracuje nový model fungování,
 - c) klíčové pozice v organizaci obsadí lidmi zvenku, kteří přinesou nové myšlenky,
 - d) členové budou povzbuzováni k přijetí nových vzorů chování,
 - e) budou připraveny skandály, které zprofanují všechny nedotknutelné symboly starých časů,
 - f) management se stane tvůrcem nových rituálů a symbolů s emocionálním obsahem.
3. Pokud je změna nutná, a přežívající kultura příliš silná, nezbu-de než přistoupit k tvrdým opatřením jako je výměna značné části osazenstva (Schein, 1990).

2 Otázky

1. Kdy je výhodná a kdy je nevýhodná silná organizační kultura?
2. Srovnejte Handyho typologii s typologií Deal a Kenedého. Dva typy se vyskytují v obou typologiích. Které to jsou?
3. Personální ředitel velké české firmy řekl, že při výběru preferují agresivní jedince s ostrými lokty, kteří se dokáží prosadit. Jaká asi bude jejich kultura podle Deal a Kenedého?

Případová studie

KULTURNÍ ROZDÍLY

Velká výrobní organizace se rozpadla. Je zajímavé sledovat, jak se liší zvyklosti a jednání lidí v nových podnicích.

Lidé z bývalého závodu A – dnes akciové společnosti A-BUILD – tvoří stmelení kolektiv. Porady mají spíše formu přátelské besedy, na kterou se jedenkrát měsíčně sjíždějí vedoucí z různých pracovišť. Často se protáhnou do noci a méně se ve večírky se vzpomínáním na staré historky a spolupracovníky. Očekává se, že lidé si vzájemně budou vycházet vstříc. Není zvykem někoho trestat za neplnění úkolů – to se mezi přáteli nedělá, maximálním postihem je nadávka – mírná, přátelská, bez zášti. Omluvou pro nesprávné jednání je, že „on už je prostě takový a nikdo s ním nic nenadělá“, a je proto zbytečně vyvozovat z prohrěšků jakékoliv postihy. Při přijímání se hodně hledí na to, aby nový pracovník „dobře zapadl mezi nás“. Nema- ní rádi, když se někdo předvádí nebo vytahuje nad ostatní.

Lidé se cítí ve firmě velmi příjemně, pracují rádi a s chutí. Velice obtížné je však zavádět inovace. Lidé z podniku se charakterizují jako „dobrá parta“. Druzí o nich říkají: „Jsou taková hodná“. Navenek působí velmi solidně a to jim pomáhá při získávání zakázek.

Někdejší závod B – dnes B-BUILD, rovněž akciová společnost – má ve vedení mladé a dosti agresivní pracovníky. Všichni usilují o dosažení co nejlepší pozice, snaží se prosadit. Snaží se ukázat, že jsou lepší a schopnější, aby uspěli v soutěži. Jeden čeká na chybu druhého, aby ho mohl kritizovat. Ten, kdo se dopustí chyby, se snaží svalit vinu na druhé a dokázat svou neomylnost. Pracovníci jsou někdy postihováni za banální nedostatky, jindy jim prochází až neuvěřitelná nebalost. Vedoucí pracovníci se rádi oblékají do elegantních oděvů podle poslední módy, zúčastňují se mnoha společenských aktivit, rádi se nechávají vidět, jezdí v drahých zahraničních vozech. Hodně se dá na dojem.

Ovzduší v organizaci je poněkud stresující a konfliktní. Práce je nervozní – je poznamenána snahou neudělat chybu, aby jí nemohl zneužít někdo druhý. Lidé se snaží své pracovní úspěchy zveličovat. Na mnohé klienty působí svou moderností a svým image. Nedodržují své závazky, ale často se z nich dokáží šikovně vykroutit.

Zajímavá je historie závodů. Zatímco závod A byl tradiční jednotkou, která úspěšně zvládla řadu zakázek na území bývalého Československa, závod B vlastně vznikl jako závod zahraniční výstavby. Zahraniční práce byly pro pracovníky velice atraktivní, ale z větší části byla začátkem 80. let zastavena. Lidé ze závodu zahraniční výstavby byli převedeni do nově vytvořeného závodu B.

Otázky k případové studii „Kulturní rozdíly“

- 1) Zkuste si odpovědět na otázky, týkající se organizační kultury, podle osnovy na začátku této kapitoly. Najdete podobné organizační kultury u Deala a Kennedyho nebo u Handyho?
- 2) Pokuste se zdtvodnit kulturní rozdíly z historie obou závodů.
- 3) V čem brzdí obě kultury efektivnost svých organizací? Jaké jsou možnosti nápravy?

Případová studie

COŽPAK TAKHLE VYPADÁ KAPITALISMUS?

Z velké výrobní organizace KOVOS vzniká nová joint venture. Zahraniční firma Dervenwatter se spojuje s jedním z provozů a zahajují nástup na český a středoevropský trh. Ředitelem a jeho zástupcem se stávají cizinci, ostatní členové vedení jsou Čechové, částečně vybraní v konkurzním řízení, částečně vzeší z původního podniku. Změny začínají administrativními a personálními reorganizacemi: je uvedeno do pořádku skladové hospodářství a evidenční, vzniká nová organizační struktura, mění se vztahy mezi jednotlivými útvary, dochází ke změnám systému odměňování.

Čeští pracovníci, kteří přešli z bývalého provozu podniku KOVOS, jsou spokojeni. Jejich plat je podstatně vyšší než plat kolegů ve zbytku bývalé firmy. Dělníci dostávají nové barevné firemní kombinézy. Jsou na ně pyšní, když se setkávají v kantýnách s pracovníky KOVOSu. Do organizace práce se zavádí řada nových věcí, které lidé berou pozitivně – nešturmuje se, ale také se nevyseďává nad

kávou. Pracuje se neustále, mírným tempem, když vyjde volná chvíle, připravují se věci dopředu na další období. Vedení nechce nikoho vyhazovat, ani lidi, kteří na své úkoly nestačí – určitě jim lze najít nějakou jinou práci, při které by se uplatnili lépe. Všichni mají stejné procento prémie. Důkladně a s rozmyslem se plánuje na pět let dopředu, i relativně malé výdaje podléhají schválení mezinárodního ústředí firmy v Manchesteru. Čeští lidé těžko chápou, že takto vypadá kapitalismus.

Vedení se snaží neustále navázat nějakým způsobem s řadovými pracovníky kontakt. Jednou z bariér je jazyk – angličtinu ovládají jen vyšší vedoucí pracovníci. Promluvy se musejí překládat. Cizinci procházejí po pracovištích a snaží se s lidmi navázat kontakt. Obra-cejí se na ně na celopodnikových poradách, chtějí je nadchnout pro cíle firmy, ale nikdo se jich na nic neptá a když, tak jde o bezvý-znamné otázky. „Proč s námi ti lidé nekomunikují?“ ptá se generál- ní ředitel, „to přece není jen věc jazyka“. Z domova je zvyklý na debaty a dohadování. „Snažíme se je povzbudit, předkládat jim pozitivní informace, aby byli spokojeni a motivováni. Chceme, aby pracovali samostatně, ale oni se tomu brání. Pořád by čekali na něja- ké pokyny. Bojí se udělat chybu, ale chyba přece nevede – je zdrojem poučení do budoucna“.

Vedení se snaží vstřípit pracovníkům strategické cíle a základní hod- noty firmy v tzv. „Osmeru“, které je platné pro všechny pobočky firmy na světě. Jsou tam obsaženy body jako: „Všechno co děláš, děláš pro spokojenost zákazníka“ nebo „Naší silnou zbraní je kreativita!“

Otázky k případové studii „Což takhle vypadá kapitalismus?“

1. Proč myslíte, že čeští pracovníci jsou málo komunikativní, ne- diskutují, nechtějí dělat chyby, jsou málo samostatní? Dalo by se to vysvětlit historicky?
2. Jak by se dala charakterizovat organizační kultura britské fir- my a kultura českých pracovníků v Handyho termínech?
3. Jsou vhodné prostředky, kterých management používá k po- vzbuzení komunikace?
4. Dala by se změnit organizační kultura tak, aby lidé více parti- cipovali?

Přehled důležitých pojmů

Silná kultura	– zastávané hodnoty
Slabá kultura	– základní předpoklady
Nadnárodní organizační kultura	Typy kultur (Deal, Kennedy) – kultura frajerů
Národní kultura	– kultura tvrdé práce
Kultura vlastní organizace	– kultura sázky na budoucnost
Subkultury	– kultura postupu
Personální výběr	Typy kultur (Handy)
Akce vrcholového vedení	– kultura moci
Socializace	– kultura rolí
Prvky kultury	– kultura výkonu
– výtvoř	– kultura podpory

Shrnutí

Organizační kultura je soubor společně sdílených před- stav, který si osvojili členové organizace, a kterému se učí noví pracovníci. Silná organizační kultura se vyznačuje přijetím organizačních norem většinou členů organizace a stává se regulativem chování lidí v organizaci.

V organizační kultuře se směšuje několik úrovní: kultura nadnárodní, národní, kultura vlastní organizace a subkul- tury. Organizační kultura vzniká v hlavách zakladatelů or- ganizace a udržuje se třemi prostředky: personálním výbě- rem, akcemi vedení a socializací nových členů. O vytvoření typologie se pokusil Handy (kultura moci, rolí, výkonu a podpory) nebo Deal a Kennedy (kultura frajerů, tvrdé práce, soutěže a procesu). Značná pozornost je věnována zvláštnostem národních kultur, zejména kultury japonské, kte- rá je historicky postavena na fenoménu ryžových polí a sa- murajské etice. S internacionalizací ekonomiky se však ná- rodní význam organizační kultury stírá.

Každou organizační změnu je třeba plánovat s ohledem na kulturu. Management má tři možnosti: 1) provést změnu v souladu s organizační kulturou, 2) přistoupit k systematické transformaci kultury, 3) novou kulturu tvrdě prosadit, a to často i za cenu výměny osazenstva.

KAPITOLA 7

DYNAMIKA ORGANIZAČNÍCH VZTAHŮ

Po prostudování této kapitoly dokážete:

- vysvětlit, co je to role a jaká je úloha definovatele a nositele role,
- objasnit, jaké problémy může přinést role svým nositelům,
- vysvětlit teorii psychologické smlouvy a popsat následky nedodržování psychologické smlouvy,
- vyjmenovat základy moci a popsat některé prostředky, jimiž lidé získávají a udržují moc,
- rozlišit pozitivní a negativní působení konfliktu, vyjmenovat hlavní příčiny vzniku konfliktů a vysvětlit zásady řízení konfliktů,
- objasnit, co je to organizační politika a vyjmenovat principy politického jednání manažera,
- analyzovat herní jednání, popsat některé typy organizačních her a určit základní role účastníků her.

Organizační struktura, popsaná organizačním schematem, organizačním řádem a popisy práce vyjadřuje formální stránku života organizace. Tvůrci do ní vložili své představy o tom, jak by firma, veřejná instituce, nadace či dobrovolný spolek měly efektivně plnit své poslání. Existuje však několik důvodů, proč se tyto záměry uskutečňují v praktickém životě pouze částečně:

- lidé si představují plnění svých úkolů jinak, než se od nich očekává, a vykonávají je jiným způsobem,
- vedle formální organizační struktury existuje organizační struktura neformální,

Každou organizační změnu je třeba plánovat s ohledem na kulturu. Management má tři možnosti: 1) provést změnu v souladu s organizační kulturou, 2) přistoupit k systematické transformaci kultury, 3) novou kulturu tvrdě prosadit, a to často i za cenu výměny osazenstva.

KAPITOLA 7

DYNAMIKA ORGANIZAČNÍCH VZTAHŮ

Po prostudování této kapitoly dokážete:

- vysvětlit, co je to role a jaká je úloha definovatele a nositele role,
- objasnit, jaké problémy může přinést role svým nositelům,
- vysvětlit teorii psychologické smlouvy a popsat následky nedodržování psychologické smlouvy,
- vyjmenovat základy moci a popsat některé prostředky, jimiž lidé získávají a udržují moc,
- rozlišit pozitivní a negativní působení konfliktu, vyjmenovat hlavní příčiny vzniku konfliktů a vysvětlit zásady řízení konfliktů,
- objasnit, co je to organizační politika a vyjmenovat principy politického jednání manažera,
- analyzovat herní jednání, popsat některé typy organizačních her a určit základní role účastníků her.

Organizační struktura, popsaná organizačním schematem, organizačním řádem a popisy práce vyjadřuje formální stránku života organizace. Tvůrci do ní vložili své představy o tom, jak by firma, veřejná instituce, nadace či dobrovolný spolek měly efektivně plnit své poslání. Existuje však několik důvodů, proč se tyto záměry uskutečňují v praktickém životě pouze částečně:

- lidé si představují plnění svých úkolů jinak, než se od nich očekává, a vykonávají je jiným způsobem,
- vedle formální organizační struktury existuje organizační struktura neformální,

- členové organizace mají své vlastní představy o zájmech organizace a také své osobní zájmy, usilují o jejich prosazení často na úkor ostatních nebo na úkor organizace samotné,
- lidé využívají k realizaci svých zájmů osobní moci, která nemusí být vždy v souladu s pravomocí, stanovenou organizačními pravidly.

Očekávané chování pracovníka vyjadřuje jeho role. Zájmy jednotlivců, předpoklady pro jejich prosazování, konflikty, které mezi lidmi vznikají, a výsledky těchto konfliktů tvoří strukturu moci v organizaci.

ROLE

Role je způsob chování, očekávaný od nositele pozice v organizaci. Popis práce vyjadřuje jeho pracovní náplň. Ostatní členové očekávají, že tyto povinnosti bude řádně plnit, současně však předpokládají, že se přitom bude chovat způsobem, který je v souladu s hodnotami a normami organizace. To není vyjádřeno ani v popisech práce ani v jiném organizačním dokumentu. Od obchodního zástupce firmy se očekává, že bude všemožně usilovat o uspokojení potřeb zákazníka, ale přitom bude prosazovat zájmy svého podniku. Od policisty se očekává, že bude přísný k neukázněným účastníkům provozu, současně však dokáže pochopit a tolerovat drobné neúmyslné zmatky, způsobené řidičem ze vzdáleného města. Od manažera očekáváme, že bude rozvíjet potenciál svých podřízených, zároveň je však bude vytěžovat a využívat maximálně jejich kapacity ve prospěch organizace.

Každá role má interpersonální charakter – je tvořena ve vzájemném vztahu dvou lidí. Na jedné straně je to **definovatelná role**, který si vytváří své očekávání od druhého na základě svých předstev a předchozích zkušeností a srovnává jednaní druhé osoby se svým očekáváním, na druhé straně pak **nositel role**, který si sám pro sebe stanovuje požadavky role a pak splňuje nebo nespĺňuje očekávání definovatele. Různí lidé mohou definovat roli svých spolupracovníků různým způsobem. Pak dochází ke konfliktu rolí. Obecně přijímaná role pro určitou funkci vyplývá z organizačních norem a organizační kultury.

Mnohdy lidé nechápou svou roli – dělají něco jiného, než to, co se od nich očekává:

Systém pravidelného hodnocení pracovníků v softwarové firmě obsahuje mimo jiné i vyjádření pracovníka k profilu jeho pracovní náplně a představu vedoucího projektu o ideálním pracovním profilu v této funkci. U vedoucího jedné skupiny se zjistilo, že asi 80% svého času se zabývá programováním, zatímco jen zbývajících 20% věnuje vedení svých podřízených. Ti byli rozčarováni, že nejsou plně vytíženi a že nedostávají přiměřeně náročné úkoly – nemají prostor pro osobní růst. Ředitel firmy předpokládal zhruba obrácený poměr – většinu času má vedoucí skupiny trávit vedením podřízených, ve zbývajících dobách se může věnovat programování. Vedoucí skupiny však odpověděl: „To jsou velice důležitá zakázky, na kterých stojí existence či neexistence naší firmy. Nemohu je svěřit pracovníkům, kteří nemají odpovídající schopnosti. Mým úkolem je zabývat se důležitými zakázkami, pak teprve mohu dohlížet na ostatní.“ Řediteli s tímto názorem nesouhlasil.

Můžeme jmenovat celou řadu dalších příkladů nepochopených očekávání – vzpomeneme jen socialistické prodavače, kteří se domnívali, že jejich posláním je milostivě předělovat nedostatkové zboží, zákazníkům, místo toho aby se snažili uspokojovat jejich potřeby, současného manažera, který je přesvědčen, že je třeba především ukazovat své pochybné bohatství a různými prostředky demonstrovat své postavení, místo toho aby se dvacet hodin denně snažil zvrátit blížící se krach své firmy, trenéra, který se snaží naučit manažery co nejvíce teorie místo toho, aby s nimi procvičoval praktické dovednosti, sekretářku ředitele, která chodí do práce v nápadných šatech s kratičkou sukničkou a s širokým výstřihem místo toho, aby svým zjevem dokreslovala seriózní image firmy.

Bohužel vedoucí pracovníci málokdy vysvětlují očekávání svým podřízeným. Svou postupnou nespokojenost ventilují hněvem nebo sarkastickou poznámkou v momentu, kdy míra trpělivosti přeteče. Výsledkem bývá negativní reakce pracovníka, který se ve špatném pochopení role ještě více utvrdí. Vedoucí může učít své podřízené jejich roli každodenním koučováním, upozorňováním na to, co je dobré a co se od pracovníka očekává. Další příležitost poskytuje pravidelné hodnocení, spojené s porovnáním představ pracovníka a představ jeho nadřízeného o pracovní náplni a o způsobu vykonávání funkce.

Psychologická smlouva

Pracovník, který nastupuje do organizace, uzavírá s organizací smlouvu. Ta vymezuje pracovní podmínky, povinnosti zaměstnance a povinnosti zaměstnavatele. Vedle toho však vznikají další očekávání na straně pracovníka i na straně organizace, která nejsou v žádné smlouvě uvedena. Jde o psychologickou smlouvu.

Psychologická smlouva je nepsaná soustava očekávání, která působí průběžně ve vztazích mezi jednotlivými členy organizace na jedné straně a manažery i ostatními pracovníky na straně druhé (Schein, 1988, str. 22). Jde v podstatě o vzájemné definování a nesení rolí:

- pracovník očekává odpovídající plat, pracovní dobu, výhody, stejně jako jistotu zaměstnání, práci, která odpovídá kvalifikaci, slušné a spravedlivé zacházení a podmínky pro osobní růst,
- organizace očekává, že pracovník bude jednat v souladu se zájmy zaměstnavatele, bude vystoupovat v souladu s image organizace, utajit skutečnosti, které nemají proniknout na veřejnost, bude usilovně pracovat ve prospěch organizace.

Nedodržení psychologické smlouvy ze strany zaměstnavatele má za následek nespokojenost pracovníka, odchod ze zaměstnání, snížení pracovního výkonu, podvody a odbyvání práce, v krajním případě pak stávkou. Naopak nesplnění psychologických požadavků organizace vede k různým formám postihu pracovníka. V obou případech jde o negativní jevy, které jsou výsledkem dlouhodobého přehlížení individuálních potřeb nebo nedostatku zpětné vazby – reakce vedoucích na výkon a chování pracovníků. Manažeři by měli stále sledovat představu a očekávání svých pracovníků, protože psychologická smlouva se po určité době mění – jiná jsou očekávání nového, nezpracovaného zaměstnance a jiná jsou očekávání zkušeného pracovníka ve středním věku – mění se nároky na výdělek, náročnost zadávaných úkolů či jednání vedoucích. Opomíjení této dynamiky vede ke vzniku zmíněných negativních jevů (Schein, 1978).

Přetížení role

Přetížení nastává tehdy, když celkové množství očekávání definovala role od nositele role vysoce překračuje možnosti nositele (Schein, 1988). Přetížení může vzniknout jako důsledek nedostatečného potenciálu pracovníka, nereálným odhadem náročnosti úkolů ze strany vedoucích, ale také nereálným odhadem vlastních možností na straně pracovníka, nebo díky nečekaným změnám v požadavcích na výkon funkce. Někdy vedoucí vnímá náplň pracovníka pouze jako rutinní činnost, nepředpokládá, že každý den vzniká řada drobných problémů, které narušují chod práce a musejí být řešeny.

Uspořádání kurzu ve vzdělávací agentuře je zdánlivě snadné, je-li k dispozici metodika. Stačí zablokovat učebny, obělat potenciální zájemce o účast a vyzvat dva nebo tři lektory. Co když ale dva ze tří lektorů nejsou dostupní a je nutno shánět nové lidi s podobným zaměřením, kteří navíc musejí být v daném termínu volní? Kde lze o těchto lidech sehnat reference atd.? Co když se na první písemnou pozvánku nepíšíš dostatečné množství posluchačů a bude nutno shánět další jinyými způsoby? Co když se pokazí zpětný projektor a jiné nejsou k dispozici? To je množství úkolů, které daleko přesahují očekávaný čas.

Na druhé straně existuje předstírané a fiktivní přetížení z role. V případě předstíraného přetížení jde o záměrně vytvářenou fikci, že pracovník má mnoho práce. I když vlastní činnost příliš rozsáhle není, snaží se nositel pozice dělat dojem na ostatní uštváním výrazem, neustálým spěchem, zdůrazňováním složitosti a časové náročnosti jednoduchých úkolů, vymýšlením překážek v práci, které ve skutečnosti nenastaly. Účelem tohoto divadla může být lenost, potřeba uvolnit si čas pro jiné soukromé aktivity nebo snaha dosáhnout ocenění a výhod za mimořádné pracovní nasazení. Tato komedie bývá nazývána „tažný kůň“. Odhalení takových „koní“ je obtížné a naráží na vyvinutou schopnost pracovníka přesvědčovat ostatní a předstírat.

Fiktivní přetížení není záměrné a pracovník je nese velmi nerad. Vyplyvá z jeho neschopnosti dobře si zorganizovat práci, hospodářit s časem, delegovat úkoly na podřízené nebo nepřiměřeně ochotný přijímat nové a nové úkoly. Zde mohou pomoci výcvik v organizaci práce, řízení času, delegování nebo asertivním jednání.

Konflikt role

Konflikt role vzniká z osobní nekompetence, z nejasného vymezení role, z nekonzistentnosti různých definic role, z přetížení role nebo nevytížení role (Mullins, 1991). Stává se zdrojem stresu a snižuje efektivnost práce manažerů.

Osobní nekompetence znamená zařazení člověka do funkce, jejíž nároky převyšují potenciál pracovníka nebo do takové funkce, která vyžaduje postoje neslučitelné s osobními hodnotami jednotlivce. Pracovník se osvědčí v nějaké nižší funkci a tím se stává potenciálním kandidátem pro vyšší pozici. Vyšší úroveň řízení však klade kvalitativně odlišné požadavky – ubývá nároků na operativu a vedení lidí, naopak narůstají úkoly v oblasti strategického řízení. Tak se může stát, že člověk s vynikající úrovní operativního myšlení a dovedností ve vedení po zařazení do vyššího postavení selže. **Peťerův princip** říká, že organizace je za jistých okolností zaplňována neschopnými lidmi (Mullins, 1991). Pracovníci postupují tak dlouho, až se dostanou do postavení, na které nestačí. Zde pak setrvávají, protože další postup není možný. Takovému jevu lze předcházet odpovědnou diagnostikou potenciálu pracovníka vzhledem k úkolům pozice a delegováním – ověřováním dovedností uchazeče na náročnějších úkolech. Jinou formou nekompetence je odlišnost v postojích. Totalitní režimy, které nemají dostatek přesvědčených stoupenců, musejí zařazovat do odpovědných míst i své odpůrce. Ti někdy rozpor mezi svými názory a činnostmi, kterou vykonávají, těžce snášejí a snaží se z funkce uniknout, nebo si hledají falešné zdůvodnění argumenty jako „Někdo to dělat musí a já se při tom aspoň snažím neškodit ostatním“.

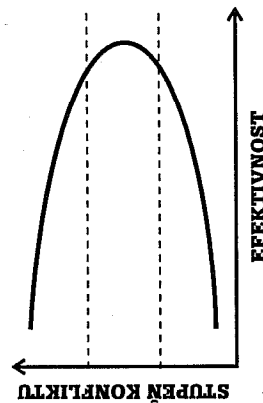
Nejasné vymezení role dělá problémy zejména takovým pracovníkům, kteří potřebují přesné zadání svého úkolu. Pokud nemají jednoznačné pokyny, znejistí a ztrácejí půdu pod nohama. Současné organizace omezují jednoznačnost pracovních popisů. Na druhé straně však nevynechávají práva a odpovědnosti pracovníků vůči ostatním mohou vyvolat opravdu sotva řešitelné situace. Ve sporu s kolegy z jiného útvaru pak lze těžko obhájit, co patří do jeho pravomoci a co do vlastní pravomoci pracovníka. Mnozí jedinci však dokáží využít nejasného vymezení rolí k realizaci svých mocenských a politických zájmů.

Nekonzistence různých definic role ze strany různých definovatelů staví nositele role do nepříjemného postavení ve středu mocenských zájmů. Tradičně bývá uváděna jako konfliktní funkce mistra – je to člověk, od kterého vedení očekává, že bude prosazovat politiku vedení, současně však jeho podřízení předpokládají, že bude především hájit zájmy své pracovní skupiny.

Přetížení a nevytížení role jsou hlavním zdrojem stresu. Zatímco přetížení spočívá v příliš vysokých nárocích na roli, nevytížení vzniká z nedostatku nebo příliš nízké náročnosti úkolů, které nedovolují seberealizaci nositele role.

Z konfliktu rolí často vzniká **stres**. Je to odpověď organismu na nadměrné nároky prostředí (stressory). Odolnost vůči stresu i způsob reakce na stres je silně individuální. Stres je spojen s řadou fyziologických reakcí a často vede k nebezpečnému poškození organismu (vznik ischemické choroby srdeční, snížená schopnost boje s rakovinnými buňkami atd.). Opakovaný a dlouhodobý stres může vést až k **vyčerpání**. Stres vede ke snížené efektivnosti a chybám při práci. Na druhé straně mírná úroveň stresu má stimulační charakter (Arroba, James, 1992). Řada manažerů nedokáže pracovat bez určité úrovně stresu:

obr. 7.1 Úroveň stresu



MOC

Moc umožňuje manažerům řídit – rozhodovat, dávat lidem pokyny, usměrňovat jejich činnost a kontrolovat výsledky jejich práce. Je to kapacita ovládat lidské, informační a materiální zdroje se zájmem dosahovat cílů.

Moc není totéž co autorita. Zatímco autorita vyjadřuje „právo“ nebo „povinnost“ dosáhnout záměru, moc je „demonstrovaná schopnost“ dosáhnout záměru. Může existovat:

- **autorita bez moci** – autorita vedoucího, na jehož pokyny se pracovníci neohlížejí a dělají si vše po svém,
- **autorita spojená s mocí**, jakou má vedoucí, který ukládá podřízeným nepřijemný úkol; oni sice polohlasně protestují, ale dávají se do práce,
- **moc bez autority**, které využívá sekretářka, když neoblíbenému kolegovi zapře přítomnost vedoucího.

Organizace různými prostředky podporují autoritu svých manažerů a tím se snaží upevnit jejich moc. Dávají jim do rukou nástroje, o kterých mluvíme jako o **základech moci**:

- **odměňování**, které umožňuje ovlivňovat chování pracovníků slíbením nebo zaručením odměny za dobrý pracovní výkon a žádoucí chování,
- **postihování**, které má formu hrozby – snížení výděлку, přerázení nebo propuštění z práce,
- **legitimita**, která je zakotvena ve formálním postavení nebo autoritě a nese s sebou právo rozhodovat,
- **informace**, které dostává manažer na rozdíl od svých podřízených, a které jeho pracovníci potřebují,
- **vztah jiných lidí** k vedoucímu, kteří se ztotožňují s jeho jednáním a přijímají jeho názory.

Pokud tyto nástroje nejsou účinné (vedoucí nemůže výrazněji odměňovat dobré pracovníky, jeho funkce není z nějakého důvodu potvrzena, nedostává adekvátní informace, lidé ho odmítají), moc vedoucího se snižuje.

Pracovníci sami využívají pro budování své moci řady prostředků (Morgan, 1986):

1. **Fórmální autorita** je spojena s pozicí, kterou jedinec v organizaci zastává. Prodejní manažer má právo rozhodovat o prodejních kampaních – nikoliv však o financování nebo výrobní strategii. Nadřízený má právo určovat výši odměn svých podřízených.
2. **Kontrola omezených zdrojů** zahrnuje vedle disponování s financemi taktéž rozhodování o rozdělování materiálů, pracovních sil nebo investičních prostředků jednotlivým útvarům. Řízení omezených zdrojů znamená vedle přiležitosti k ovládnutí ostatních rovněž vlastní nezávislost na ostatních.
3. **Organizační struktura, organizační řád** mají být sestaveny tak, aby sloužily k co nejefektivnějšímu fungování organizace. Do značné míry však jsou výsledkem sympatií, antipatií, individuálních zájmů a boje o moc v organizaci.
4. **Kontrola procesu rozhodování** spočívá vedle vlastního rozhodnutí i v kontrole podmínek (kdo bude přizván k rozhodnutí, jaké informace budou dány k dispozici atd.) i v kontrole výstupů (jaká opatření budou z rozhodnutí vyvozena, kdo je bude uskutečňovat). Manipulací podmínek lze zvrátit rozhodnutí, manipulací výstupů jeho realizaci.
5. **Kontrola znalostí a informací**, přístup k databázím a k počítačovým sítím dovoluje zatajovat nechtěná fakta naopak žádoucí fakta zdůrazňovat. Zakrýváním a zkruslováním skutečností lze vytvářet fiktivní realitu, které ostatní lidé musejí důvěřovat, a která slouží dosažení určitého záměru.
6. **Kontrola hranic** mezi útvary, odděleními nebo organizací a jejím okolím dává mnoha lidem příležitost ke zvýšení moci – je základem **managementu hranic**. Asistent či sekretářka si osobuje právo na to, koho a kdy vpusťí k řediteli, referent se jmenuje do pozice výhradního zprostředkovatele kontaktů s jinou firmou, překonání hranic jednoho útvaru dává příležitost pochopit souvislosti, které ovlivňují efektivnost vlastního útvaru.
7. **Schopnost zacházet s nejistotou** at už vnější (danou např. proměnlivostí tržního prostředí), nebo vnitřní (vyplývající např. z nejasného efektu zavádění nové technologie) vytváří o svém nositeli dojem kompetence a důvěryhodnosti, v něm pak díky nejednoznačné situaci ostatní lidé hledají oporu.

8. **Kontrola technologie.** Moderní technologie přináší podstatné zvýšení efektivity práce a mimořádné výsledky. Uživateli pak může využívat ve svůj prospěch.
9. **Kontrola reformální organizace.** Lidé zkušeni v organizační politice systematicky budují síť svých přátel, společenství, vztahy k možným ochráncům na vyšších místech. Tyto konexe jsou postaveny na vzájemné výhodnosti – možnosti reciproční výměny úsluh.
10. **Kontrola protivníků organizace,** jako jsou třeba odbory ve výrobní organizaci nebo opoziční strany ve státě, umožňuje podíl na té oblasti rozhodování, která není výlučnou sférou vedení organizace.
11. **Symbolismus a management dojmu** vytváří zdání moci člověka pomocí symbolických předmětů (oblečení, auto, vybavení kanceláře) i určitého způsobu jednání, a zdání je pak zdrojem moci skutečné. Pracovník sám může budovat svou moc tím, že dává skutečností symbolický význam – svůj útvár popisuje jako sehranný tým, který se musí udržet v džungli organizace.
12. **Pohlaví.** Např. ve stavebních firmách se očekává od vedoucích pracovníků chování typicky mužské a žena, má-li úspěch v mocenském boji, takové chování napodobuje.
13. **Strukturální faktory, které určují scénu.** Mnozí vedoucí pracovníci tvrdí, že nemají skoro žádnou moc, že těžko mohou něco ovlivnit. V demokraticky řízených organizacích je totiž moc otevřená a široce přístupná, takže do hry vstupují zájmy mnoha lidí a skupin. Vedle toho existují ještě další tlaky – situace na trhu, zjevné trendy v organizaci – jimiž se vedoucí pracovník musí řídit. Jeho moc je tedy skutečně do značné míry omezena ostatními lidmi a realitou vůbec.
14. **Skutečně zastávaná moc** zvyšuje různými mechanismy sama sebe. Ten, kdo má možnost pomoci ze své kompetence různým důležitým lidem, může při vhodné příležitosti těžit z jejich přízně. Lidé, kteří vidí šanci po boku mocného jedince, se jej snaží podporovat a tím zase jeho moc rozšiřují. Moc sama působí na svého nositele jako silný impuls do další činnosti.

Dnešní organizace, ať už jde o výrobní podnik, veřejnou instituci či dobrovolné sdružení, v sobě ukrývá nepřehlednou síť zájmů, zájmů

rů, tužeb, tlaků a protitlaků, jež členové organizaci prosazují s větším či menším úspěchem, někdy otevřeně, jindy potají. Záleží na instituci, její kultuře a způsobu řízení, nakolik tyto síly dokáže ovládnout a usměrnit podle svých cílů a nakolik jim ponechá volný průběh. V prvním případě uspějí spíše lidé orientovaní na výkon a odborně zdatní, ve druhém případě pracovníci zaměřeni na osobní moc.

KONFLIKTY

Není snadné stanovit organizační cíle tam, kde narážejí na hluboké rozpory mezi osobními cíli jednotlivců, kteří se snaží prosadit své individuální zájmy na úkor zájmů společných. Dokonce i tehdy, když jsou takové cíle přijaty a odsouhlaseny, mohou mnozí členové organizace poťlačovat nebo dokonce bojkotovat jejich realizaci, či přizpůsobovat jejich výklad svým osobním potřebám.

Rozpory, rozdíl v potřebách a konflikty byly v klasických teoriích řízení (Taylor, Weber) považovány za rušivé momenty, které závažným způsobem narušují efektivnost organizací, a je tudíž potřeba se jim vyhýbat nebo je odstraňovat. Podle Taylora není místo pro konflikt tam, kde všichni dodržují pravidla a zákony. Zatímco klasická teorie řízení zdůrazňuje kontrolní funkci managementu při řešení konfliktů, teoretici lidských vztahů (Elton Mayo) vykládají konflikt jako narušení nebo selhání sociálních vztahů, vzájemné neporozumění mezi vedením a pracovníky. V 60. letech se zdůrazňuje strukturální stránka konfliktu – konflikt vzniká rozpor mezi různými částmi organizace, divizemi nebo odděleními. Podle teorie konfliktů ze 70. let je organizace považována za bojiště názorů, rozpory v cílech a spory mezi lidmi či skupinami lidí jsou chápány jako normální jev, kterému se žádná organizace nemůže ubránit. Jsou to síly, které tvoří dynamiku organizačního života. Skutečná organizace je pluralistická – to znamená, že je směsicí osobních a skupinových zájmů, zájmů, potřeb, které vyplývají z přirozené odlišnosti lidských povah a postojů. Za hlavní cestu řešení konfliktů je považováno vyjednávání. V 80. letech přistupuje perspektiva kulturologická – konflikt lze odstranit překonáváním kulturních bariér.

Ať už je přístup k řešení konfliktu jakýkoliv – změna organizační struktury a pravidel, rozvoj interpersonálních a komunikačních

dovedností, ovlivňování organizační kultury či zlepšení úrovně vyjednávání – společným rysem těchto názorů je přesvědčení, že úspěšný management konfliktu podstatně zvýší výkonnost a efektivnost organizace.

Teoretici organizace rozlišují mezi **vnímaným konfliktem**, kde strany vidí správně nebo špatně rozdílnost zájmů, **prožívaným konfliktem**, kde strany pociťují napětí, nepřátelství, hněv, strach, nedůvěru nebo trpkost a **konfliktem chování**, kde strany vyvíjejí rozličné aktivity na obranu svých zájmů (Filley, 1989).

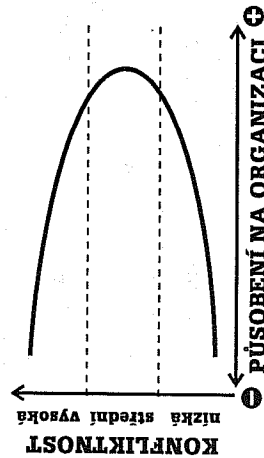
Pozitivní a negativní působení konfliktu

V 70. letech se v organizačním chování objevuje nová revoluční myšlenka – konflikt může být pro organizaci žádoucí. Zatímco bezkonfliktní prostředí vede k uchování stávajícího stavu a je brzdou organizačního rozvoje, konflikt stimuluje změny. Konflikt má několik pozitivních funkcí:

- energizuje,
- povzbuzuje sebehodnocení,
- podněcuje přizpůsobení,
- podněcuje inovace,
- zlepšuje kvalitu rozhodování,
- uvolňuje napětí (Brown, 1989).

Samozřejmě přílišné množství nebo přílišná síla konfliktu může mít pro organizaci zhoubný charakter. Lze sestavit **kontinuum konfliktu** se třemi stupni síly konfliktu:

obr. 7.2 Kontinuum konfliktu



- nízká konfliktost – negativní vliv na organizaci, organizace funguje podle zaběhnutého řádu, její pravidla ani normy nejsou zpochybňovány, nedochází k potřebným změnám, projevu se stagnace,
- střední konfliktost – pozitivní vliv, diskutuje se o sporných otázkách, prosazují se častěji pozitivní alternativy řešení,
- vysoká konfliktost – negativní vliv, organizace je zmítána neustálými spory, pracovníci vyčerpávají svou energii na vzájemné soupeření a nezbyvá prostor ani elán pro vlastní tvůrčivou aktivitu.

Příčiny konfliktů

Znalost příčin konfliktů umožňuje manažerům předcházet vzniku konfliktů. Konflikty vznikají nejčastěji v následujících situacích (Kreitner, Kinicki, 1989):

- nesoulad osobností nebo hodnotových systémů,
- překrývání nebo nejasné hranice pracovních náplní,
- soupeření o omezené zdroje,
- nepřiměřená komunikace,
- vzájemná závislost úkolů (např. následná práce na jednom výrobku),
- složitost organizace (množství úrovní a rozličnost úkolů),
- nejasné strategie, standardy, pravidla,
- nepřiměřené termíny nebo časový tlak,
- kolektivní rozhodování,
- konsensuální rozhodování (stoprocentního souhlasu lze těžko dosáhnout bez předchozích bojů),
- nesplněná očekávání,
- nevyřešené nebo potlačené konflikty.

Management konfliktu

Brown (1989) ukazuje, jak mohou manažeři usměrňovat působení konfliktu v různých oblastech:

1. změnou vnímání konfliktu:
 - změnou symboliky a managementem významu (odstranění

příliš honosného zařízení kanceláře, změna názvu určité funkce),

- předefinování zájmů (zavedení nové formy cílů),
 - změnou chápání vzájemné závislosti (sestavení interdisciplinárního týmu, zavedení systému vnitřních dodavatelů a odběratelů),
 - ovlivňování a transformování pocitů, stereotypů, postojů, změnou chování:
 - modelováním chování s použitím systému odměn a postihů,
 - výcvikem jednotlivců v rozpoznávání a zacházení s řešením konfliktů, zlepšováním dovedností komunikace, vyjednávání a týmové práce,
 - změnou interpersonální dynamiky (přímá doporučení jednotlivcům, změna přístupu k jednotlivcům),
3. změnou struktur:

- přestrukturováním pozic, rolí a vzájemných vztahů,
- vytvořením nových zásad nebo pravidel, které řeší jednání ve sporných případech,
- přizváním třetí strany, která poslouží jako nezávislý moderátor nebo poradce,
- zavedením integrující pozice (funkce, která má koordinovat činnost dvou antagonistických útvarů),
- zavedení konzultativních týmů nebo jiných způsobů účasti, které budou fungovat jako varovný systém.

ORGANIZAČNÍ POLITIKA

Na organizace nelze pohlížet jen jako na masu vzorných pracovníků, kteří usilují o uskutečnění společných záměrů. Koncern, akciová společnost, politická strana či nemocnice jsou arénou, bojištěm, na kterém se střetávají nejrůznější zájmy. Jsou tvořeny lidmi a lidé jsou různí, mají různé motivy a různé potřeby, které chtějí uspokojovat a prosazují je často na úkor ostatních. Z těchto důvodů vyhledávají podporu sobě podobných spolupracovníků, uzavírají koalice aby posílili svou moc. Mezi jednotlivci a skupinami pracovníků pak vzniká napětí a probouzejí se konflikty, ve kterých se bojuje o dosažení odlišných cílů.

Politické chování znamená prosazování vlastních zájmů jedince nebo skupiny proti zájmům skutečné nebo imaginární opozice (Murphy, Gadz, 1989). Zatímco jednotlivci i skupiny usilují o dosažení svých osobních cílů, je úlohou manažerů nacházet rovnováhu mezi zájmy individuálními a zájmy organizace nebo snažit se o usměrnění osobních cílů ve prospěch organizace.

Politické chování je podněcováno nejistotou, která roste zejména v obdobích organizačních změn. Zdroji nejistoty jsou (Kreitner, Kinnicki, 1989):

- nejasné cíle,
- nejasná kritéria výkonnosti,
- nedostatečně definovaný proces rozhodování,
- silná soutěživost mezi jednotlivci nebo skupinami,
- jakýkoliv typ změny.

Politický boj není pouze otázkou dobývání moci. Účastníci mohou usilovat také o dosažení řady jiných výhod:

- přežití, udržení místa nebo zaměstnání,
- lepší finanční ocenění, vyšší odměny atd.,
- materiální výhody – firemní auto, lepší vybavení kanceláře,
- usnadnění práce nebo odstranění neatraktivních činností,
- uznání, snaha vypadat pěkně a nebo vyhnout se odsouzení,
- radost ze hry, osobní potěšení z boje, uspokojení osobní potřebou by riskovat,
- prosazení známých nebo příbuzných,
- antipatie vůči protivníkovi atd.

Tento boj bývá vůdčí aktivitou některých jedinců, kteří vykazují určité charakterové rysy – machiavellismus, zvýšenou potřebu moci, soutěživost, agresivitu. Výzkumy ukazují, že lidé s vysokou potřebou moci jsou úspěšnější spíše ve velkých organizacích (Zanzi, Arthur, Shamir, 1991), kde mohou svou moc systematicky budovat. Naopak v malých organizacích se prosadí spíše člověk, orientovaný výkonově – zde je omezena možnost taktizovat a předstírat, protože všichni se vzájemně přišli dobře a rychle poznají, přitom osobní přínos každého pracovníka k výsledkům firmy je dobře viditelný; výkonost zde nelze dlouho kamuflovat.

Hry

Lidé, kteří v organizaci soupeří, užívají řady rafinovaných postupů, které mohou být popsány jako hry. Hraje se o moc, postavení, výhody nebo prostě pro radost ze hry. Jsou to triky, kterým se učí lidé v dětství, když prosazují své já v rodinném prostředí. Psychoanalyticky orientovaní autoři zdůrazňují nevědomé motivy – uspokojování sadistických a masochistických potřeb. Na uplatnění her v mezilidských vztazích poprvé upozornil Eric Berne v knize „Jak si lidé hrají“. Jeho ideje byly později přeneseny i do organizačního chování.

Ve hrách vystupují lidé ve třech rolích: **utlačovatel, oběť a pečovatel** (Weber, 1989).

Utlačovatel manipuluje ostatní hrozbami, nadáváním, obviňováním, podezíráním, kritizováním, zesměšňováním atd. Jeho jazyk je arogantní: „Jak můžeš být tak hloupý?“, „Mohl bys to vědět lépe“, „Ať tě ani nenapadne“ atd. Slova doprovází zvedáním prstů, dáváním rukou v bok, kladením rukou přes sebe na hrudi. Vnitřním pocitem je hněv a skrytým požadavkem utlačovatele je, aby ostatní byli dokonale a chovali se přesně podle utlačovatelových grandiozních nároků.

Oběť se cítí bezmocná nebo neschopná řešit vlastní problémy. Manipuluje utlačovatele i uprchlíky stížnostmi, naříkáním, omlouváním, děláním chyb atd. Na rozdíl od skutečné oběti (někoho, kdo je na dně) je její bezmocnost je fiktivní. Často ve skutečnosti pomoc nepožaduje. Často používá obrátů jako „Já nevím“, „Nemohu to vydržet“, „Já za to nemohu“ atd. Řčení bývají doprovázena skleslým postojem, bezradným výrazem a zoufalým hlasem.

Pečovatel pomáhá lidem, kteří pomoc nepotřebují, nechtějí nebo si umějí pomoci sami. Podceňuje schopnosti ostatních, nedůvěřuje jejich rozhodnutím nebo na ně nedokáže přenášet pracovní zátěž. Může opomíjet své vlastní potřeby, málo deleguje, pracuje příliš usilovně a stává se pak obětí, zatímco ostatní zneužívají jeho šlechternosti a zájmu. Ve skrytu věří, že ostatní nejsou schopni vyřešit své problémy, a že se zhroutí, zjistí-li v konfrontaci s realitou, jak jsou neschopní. Pečovatel říká „Rád to pro tebe udělám“ nebo „Ukaž, podíváme se na to“. Jeho chování bývá často doprovázeno starostlým tónem hlasu a přátelským pokládáním ruky na rameno.

Následující hry ukazují možnosti forem, jimiž se uvedené role mohou projevat (Fried, 1974):

Odložené rozhodnutí hraje vedoucí se svým podřízeným. Vedoucí tak dlouho odkládá své rozhodnutí v riskantní záležitosti, až okolnosti přinutí jednoho pracovníka. Pokud je akce korunována úspěchem, přisvojí si její vedoucí. Pokud je výsledek špatný, spadne vina na chybné rozhodnutí podřízeného. Ten se však může bránit stejným způsobem – přisvojením si zásluhy nebo svalením příčiny neúspěchu na svého šéfa. Jde o typickou hru utlačovatele, který staví druhého do pozice oběti.

Horký brambor se hraje tam, kde chybí silná autorita. Pracovníci přehazují nějaký problém, vinu za něj, či odpovědnost, z jednoho na druhého, z oddělení na oddělení. Tak se podaří zamížit podstatu věci a vyhnout se postihu či degradaci. Je zde také jistá naděje, že při neustálém odkládání se záležitost vyřeší sama. Jde o současně hraní několik utlačovatelů, kteří se vzájemně snaží ze svých partnerů vytvořit oběť.

Program krachu sice firmu dosti poškozuje, na druhé straně však paradoxně upevňuje postavení iniciátora hry – krachovatele. Ten záměrně brzdí práci, vytváří umělé překážky a snaží se vytvořit rezervy, ať už finanční nebo materiálové. Současně spouští poplach, ukazuje bezvýchodnost situace a hrůznou důsledně nesplnění úkolu, za které mohou všichni kromě jeho. Za pět minut dvanáct pak sáhne k vytvořeným rezervám a situaci s obrovským úsilím vyřeší. Tím získá pověst geniálního a nepostradatelného zdrahaovatele firmy, která upevňuje jeho postavení. Je to však hazard, který se snadno může vymstít jak podnikovi, tak „hráči“ samotnému. Zdálnivě jde o hru oběti. Ve skutečnosti je však krachovatel zdatným utlačovatelem, který podle manipuluje ostatní do rolí oběti a pečovatelů.

Rozpočet spočívá v manipulaci s finančními prostředky. Účastníci hry mohou zastávat různé role. **Mučedník** usiluje o uznání dokazováním své schopnosti šetřit firmní peníze. Místo toho, aby se věnoval svým úkolům, hledá postupy, které jsou „lacinější a přitom stejně dobré“. Dokud se nepřejde na skutečný výsledek jeho práce, je mučedník hrdinou firmy. Jakmile se zjistí, že jeho výkonnost je minimální, bude se bránit svými zásluhami za úsporu finančních nákladů. **Imperátor** neváhá hýřit s rozpočtem až na doraz, nebo ještě dále. Spoléhá, že peníze na nastavení rozpočtu se vždycky nějak seženou. Nedočerpání financí by vytvořilo dojem, že rozpočet byl přemrštěný, což by v důsledku znamenalo snížení částky pro další rok. Zatímco mučedník zastává roli oběti, imperátor jedná jako utlačovatel vůči finančnímu vedení firmy.

Škatule, hejbejte se. Pro zakrytí špatné výkonnosti organizace nebo její části se zavede reorganizace. Nějakou dobu potrvá, než se lidé, převedení do jiných funkcí, zapracují a to je dostatečná omluva pro dočasně zhoršení výsledků. Někdy hra pomůže získat čas, jindy způsobí další potíže, když

se vedoucí opravdu snaží zavést nový systém do činnosti, v nichž se ještě nedokázali pořádně orientovat. Vedoucí se stává obětí reorganizace a nachází omluvu pro slabý výkon svého útvaru.

Politické jednání manažera

Murray a Gadz (1989) doporučují na základě svého výzkumu manažerům následující přístup ke zvládnání úskalí organizační politiky:

1. Manažer si musí uvědomit možný politický výklad nepolitických rozhodnutí. Pracovníci totiž mají tendence vykládat každé opatření jako výsledek politického boje.
2. Motivovaní pracovníci nemají sklon k nalézání politického pohledu událostí na svém pracovišti. Autonomie, odpovědnost a spravedlivé hodnocení výkonu podněcují nepolitický náhled na proces rozhodování.
3. Manažer by se tedy měl snažit delegovat autoritu, podporovat pracovníky při dosahování cílů a poskytovat jim potřebné zdroje, podporu a samostatnost, vyhnout se nejasným a nespravedlivým kritériím výkonu, při hodnocení omezit kritiku pracovníka a spíše se soustředit na řešení problémů.
4. Vnímání negativních aspektů politiky není plně závislé na pohledu pozorovatele. Hodně záleží na tom, jak citlivě dokáže manažer s ožehavým tématem zacházet.
5. Je třeba ukázat rozpory v plném světle dříve, než se rozrostou. Lze začít stavět na pozitivních, nerozporných otázkách, upevnit tyto oblasti ve firmě, a tak vytvořit vhodnou základnu pro řešení sporných témat. Východiskem jsou obecné cíle organizace. Kladné a záporné aspekty všech variant rozhodnutí lze hodnotit z hlediska dosahování cílů firmy, což je kritérium obecného zájmu. Veškeré projevy emocí by měly být potlačeny a citlivě eliminovány.
6. Jakékoli utajené aktivity se obvykle vymstí a je dobré se jim vyhnout. Málokdy zůstanou skutečně utajeny a jejich odhalení znamená naprostou zhrátu důvěry v manažera nebo vedení firmy.

2 Otázky

- 1) Jaký je rozdíl mezi rolí herce na jevišti a rolí v organizačním chování?
- 2) Jaký konflikt role se může vyskytnout u ministra, člena vlády?
- 3) Jak může organizace posílit základy moci manažerů?
- 4) Které prostředky posílení osobní moci použil pracovník v případech, když:
 - a) předstírá v přítomnosti vedoucího, že úkony, které běžně provádí jsou náročnější a trvají déle než je skutečně nutná doba jejich vykonání,
 - b) důležitou poradu načasuje na dobu, kdy je jeho největší oponent na služební cestě,
 - c) jako pracovník personálního útvaru přiděluje schopné uchazeče o práci na pracoviště svých oblíbenců,
 - d) vynutí si, aby v organizačním řádu byly z činnosti jeho oddělení vypuštěny všechny riskantní úkoly,
 - e) v chaotické situaci předstírá, že je mu postup jasný, i když žádný dobrý postup nezná a spoléhá na to, že se z případného neúspěchu vždycky nějak vymluví.
- 5) Které rozpory mezi zaměstnavateli a odbory by mohly být z hlediska organizace žádoucí a funkční?
- 6) V jaké rovině (vnímání, chování, struktura) by měl být řešen konflikt
 - a) mezi úředníky, jejichž pravomoci se překrývají?
 - b) mezi dvěma impulzivními a agresivními pracovníky?
 - c) mezi vedoucími, který si uvědomuje, že čerstvý absolvent školy zatím nestačí na složitější úkoly, a absolventem, který je rozčarován přidělováním méně kvalifikovaných úkolů?
- 7) Jak se může z herní role pečovatele stát role oběti?
- 8) Mentor je starší pracovník, který má nováčky uvádět do života organizace. V čem může spočívat jeho politická role? Nestačilo by zapracování nového absolventa školy?

Případová studie

VZNIK NOVÉ UNIVERZITY

Ve velkém českém městě, které vždycky v historii bylo centrem lehkého průmyslu, existovaly dvě vysoké školy. Jedna z nich byla technika, založená mezi válkami, blízka svou specializací regionálnímu průmyslu. Dodávala odborníky pro místní továrny. Studenti přicházeli z celé republiky, protože to byla jediná vysoká škola tohoto zaměření ve státě. Výzkumy a praktickými aplikacemi proslula i mezinárodně. Pedagogická fakulta vznikla z někteřího pedagogického institutu. Měla spíše krajskou působnost a také okruh studentů tomu odpovídal. Vedle pedagogických a psychologických disciplín škola připravovala učitele na výuku odborných předmětů – matematiky, fyziky, jazyků atd. pro 1. a 2. stupeň.

Začátkem devadesátých let vedle historických univerzit začaly v Česku vznikat univerzity další a ze zmíněných dvou vysokých škol vznikla nová univerzita. Velkou zásluhu na tom měl jeden z předních vědců techniky Prof. RNDr. Arnošt Rybář, CSc., který po změně vedení v r. 1989 spolu se spolupracovníky z techniky navrhl sloučení obou vysokých škol a vytvoření nových fakult – jednak manažerské fakulty a jednak přírodovědecké fakulty z některých kateder VUT a částečně pedagogické fakulty. Vedení pedagogické fakulty věle s touto koncepcí souhlasilo a pedagogická fakulta se rozštěpila na filozofickou a pedagogickou, kde setrvaly katedry více pedagogicky orientované.

Proběhly nezbytné legislativní akce a univerzita byla potvrzena. Univerzita byla rozdělena do pěti fakult: technologické, přírodovědecké, manažerské, pedagogické a filozofické, přičemž čtyři proroctví pocházeli z jednotlivých fakult, s výjimkou fakulty technologické. Vedle univerzitního senátu vznikly fakultní senáty a vědecké rady. Prof. Rybář z technologické fakulty se stal rektorem nové univerzity.

Všobecná počáteční euforie však postupně opadala. Časem se ukázalo, že ekonomická a filozofická fakulta nejsou soběstačné. Snaha doplnit stav učitelů ekonomické fakulty lidmi z praxe skončila fiaskem kvůli finančním požadavkům praktiků. Pedagogický sbor

byl zčásti dobudován z učitelů z Obchodní akademie. Rovněž Filozofická fakulta získala nové posily z řad učitelů jazykové školy.

K prvním rozporům začalo docházet při ustavování kateder přírodovědecké fakulty. Zde se setkávali matematici, chemici a fyzici jak z bývalé pedagogické fakulty tak z techniky. Docenti a asistenti z techniky nebrali své kolegy z pedagogické a z filozofické fakulty vážně. Poukazovali na diplomové práce jejich studentů, které měly rozsah kolem 50 stran, jejich struktura a metoda neodpovídala požadavkům vědecké práce, citovaná literatura byla výhradně domácí. Oni sami – učitelé z techniky – pokládali studium cizí literatury a zahraniční kontakty za věc pro vysokoškolského studenta a učitele naprosto samozřejmou. Krátce řečeno, nepovažovali své budoucí kolegy za vědce. V podstatě úspěšně se snažili ovlivnit sestavování nezávislých přijímacích komisí, volbu vedoucích kateder a zabránit přístupu některých kolegů z pedagogické fakulty. Oni se však bránili – vzhledem k politickým poměrům neměli přístup k zahraničním zdrojům jako kolegové z techniky, kteří se zabývali tématy ideologicky indifferntními, chyběla jim motivace ke studiu jazyků atd. Historicky vzato, zatímco hlavním kritériem výběru učitelů na technice byly vědecké a praktické výsledky, učitelé na pedagogickou fakultu byli vybíráni na základě politických měřítek a podle pedagogických dovedností, osvědčených na školách nižšího stupně. Právě pedagogické dovednosti však byly u mnoha učitelů z techniky velmi chabé. „Pedagogové“ poukazovali na odbornou úroveň učitelů manažerské fakulty, která byly stejně problematická, nikomu však – zdá se – nevadila. Techničtí akademici spoléhali na schválení výsledků konkurzů a voleb vedoucích kateder většinou v senátu, ale byli překvapeni – studentská třetina senátu je nakonec přehlasovala a tak vybraní učitelé často neprošli. Studenti dávali přednost učitelům z pedagogické fakulty – oblíbili si je pro jejich pedagogické umění a také proto, že většina studentů přírodovědecké fakulty přešla z fakulty pedagogické. Mnoho vedoucích kateder, původem z techniky, v senátu neprošlo. V řadě případů bylo pak nutno konkurzní řízení opakovat a docházelo k novým intrikám.

Další problém nastal při zřizování katedry filozofie, kam měla nastoupit většina z pracovníků bývalého Ústavu marxismu-leninismu. Tito lidé byli pro techniky nepřijatelní – jejich minulé působení bylo považováno přinejmenším za nemorální. Nezávislá komise tyto kandidáty akceptovala až na dva nejvíce ortodoxní členy ÚML.

Organizační chování

Výtákm z jiných fakult se děkan Filozofické fakulty brání tvrzením, že jiné lidi pro katedru filozofie nemá. Technické fakulty (technologická, manažerská a přírodovědecká) začaly Filozofickou fakultu bojkotovat. V univerzitním senátu se proti sobě postavily dvě velké skupiny, každá podporovaná skupinou studentů – technologická, manažerská a přírodovědecká fakulta na jedné straně, fakulta pedagogická a filozofická na straně druhé. Všechny důležité otázky směřovaly k neřešitelným rozporům a hrozila patová situace.

Protichůdná opatření vedení univerzity, intriky spojené se získáním podpory v univerzitním senátu a vědeckých radách, s dosazováním a odvoláváním lidí ve správním aparátu univerzity i fakult, neustálé spory vyvolávaly v pracovnících univerzity nová a nová podezření. Zatímco technici se domnívali, že na většině fakult a posléze ve vedení univerzity získaly převahu staré struktury, které usilují o zavedení bývalého stavu, a ve všech akcích viděli jejich dlouhé prsty, členové pedagogické a filozofické fakulty se naopak domnívali, že „technické fakulty“ ve své povýšenosti opovrhují celým zbytkem univerzity a její odborníci nevidí dál než na své šibiry, což nebylo daleko od pravdy. Spory vyvrcholily, když rektor dočasně přestěhoval na dobu stavebních úprav dvě katedry z filozofické fakulty na technologickou fakultu. Technici v tom viděli další rozpínavost filozofů, filozofové snahu roztrhat kolektiv své fakulty.

Prof. Rybář byl náhle stížen těžkou srdeční chorobou a nechtěl dále vykonávat funkci rektora. Objevili se dva noví kandidáti – Prof. Vondra, děkan technologické fakulty a Doc. Hausner, děkan filozofické fakulty, oba nositelé extrémních stanovisek: Oba měli velmi silný tábor svých příznivců. Začalo soupeření, boj o přívrženec, nabízení různých výhod v případě „správné“ volby atd. Hrozil rozpad nedávno založené univerzity.

Otázky k případové studii

- 1) V které oblasti a jak se uvedený konflikt nejvíce projevil (vnímání, prožívání, chování) ?
- 2) Do jaké situace se dostal Prof. Rybář z hlediska teorie rolí?
- 3) Které situační faktory vytvořily živnou půdu pro konflikt?
- 4) Objevují se v některých případech role z her (utlačovatel, obět, pečovatel)?

- 5) Jak měl rektor řešit konflikt (změnou vnímání, změnou chování nebo změnou struktur)?

Přehled důležitých pojmů

Role	Konflikty
– definovatel role	– vnímané konflikty
– nositel role	– prožívané konflikty
– konflikt role	– konflikty chování
– přetížení role	– kontinuum konfliktu
Psychologická smlouva	– management konfliktu
Moc	Organizační politika
– autorita	– politické chování
– základy moci	– politické jednání manažera
Hry	
– role utlačovatele	
– role oběti	
– role pečovatele	

Shrnutí

Vedle organizační struktury existují v organizaci i další struktury, neformální: struktura rolí a struktura mocenská. Role je chování, očekávané od nositele pozice. Vzniká z představy definovatele role, který svá očekávání přenáší na nositele role. Z nadměrných požadavků na nositele může vzniknout přetížení role, ze vzájemně si odporujících nároků pak konflikt rolí. Řada očekávání je definována psychologickou smlouvou – nepsanými požadavky pracovníka vůči zaměstnavateli a zaměstnavatele vůči pracovníkovi. Z jejich nesplnění vznikají frustrace, konflikty, nespokojenost nebo postihy pracovníků. Moc je kapacita ovládat zdroje se záměrem dosahování cílů. Je to vyjádřená schopnost dosáhnout záměru, na roz-

díl od autority, která je právem nebo povinností. Moc je postavena na základech, kterými jsou odměňování, postihování, legitimita, informace a vztah jiných lidí. Pracovníci však k budování neformální moci využívají celé řady prostředků – kontroly omezených zdrojů, kontroly procesu rozhodování, kontroly znalostí a informací, kontroly technologie atd.

Konflikty jsou běžným jevem v organizaci, která je svou povahou pluralistická – je kolbištěm individuálních a skupinových zájmů. Vedle negativního dopadu mohou mít konflikty (v přijatelném rozsahu) i pozitivní efekty – staví se nástrojem změn, inovací, přizpůsobení organizace realitě. Manažeři mohou řídit konfliktní situace změnami vnímání konfliktu, změnami chování nebo změnami struktur.

Politické chování znamená prosazování zájmů jedince nebo skupiny proti opozici. Manažeři by měli hledat rovnováhu mezi zájmy jednotlivců a zájmy organizace, uvědomovat si nebezpečí zpolitizování nepolitických rozhodnutí, vhodnou motivací pracovníků předcházet politickým konfliktům a jednat za všech okolností otevřeně.

Zvláštní formou politického jednání jsou hry – postupy, kterých používají účastníci se záměrem dosáhnout nějaké výhody proti ostatním. V herním jednání byly analyzovány role utlačovatele, oběti a pečovatele.

KAPITOLA 8

SKUPINOVÁ DYNAMIKA A SKUPINOVÁ EFEKTIVNOST

Po prostudování této kapitoly dokážete:

- definovat skupinu,
- určit typy skupin v organizaci,
- oddělit a vyjmenovat formální a individuální funkce skupiny,
- popsat typická stadia vývoje skupiny,
- určit role členů skupiny,
- vysvětlit synergický efekt, který zvyšuje efektivnost skupiny,
- ukázat význam a fungování spolupráce ve skupině,
- popsat postup vytváření důvěry na pracovišti,
- vysvětlit co je to „skupmysl“ a negativní vliv efektu skupinového myšlení na výsledky skupiny a vyjmenovat prostředky k jeho odstranění.

Snad nejsilněji vnímaným a prožívaným aspektem organizačního života je pro jednotlivce život ve skupině – vazby ke spolupracovníkům, jeho postavení mezi nimi, uznání, které se člověku ve skupině dostává, konflikty s ostatními členy, i opora, kterou mu poskytuje. Sílu skupinového působení na pracovníka ukázaly již Hawthornské studie, které zdůraznily význam skupinové motivace na úkor motivace individuální. Skupina poskytuje jedinci jistotu, na druhé straně však od něho často očekává přizpůsobení a potlačení individuálních zájmů. Skupinové normy nutí zdatné pracovníky podávat nižší pracovní výkon, ačkoliv pracovník sám má zájem na tom, aby udělal co nejvíc práce a vydělal si. Jednání, které je z hlediska jedince výhodné však nemusí být výhodné z hlediska skupiny jako celku – ve svém důsledku by totiž mohlo vyvolat zpevnění výkonových standardů. Proto skupina dokáže uplatnit sílu svého vlivu a „trhače norm“ přinutí k přijetí běžného standardu skupiny. Za jiných okolností

díl od autority, která je právem nebo povinností. Moc je postavena na základech, kterými jsou odměňování, postihování, legitimita, informace a vztah jiných lidí. Pracovníci však k budování neformální moci využívají celé řady prostředků – kontroly omezených zdrojů, kontroly procesu rozhodování, kontroly znalostí a informací, kontroly technologie atd.

Konflikty jsou běžným jevem v organizaci, která je svou povahou pluralistická – je kolbištěm individuálních a skupinových zájmů. Vedle negativního dopadu mohou mít konflikty (v přijatelném rozsahu) i pozitivní efekty – stávají se nástrojem změn, inovací, přizpůsobení organizace realitě. Manažeři mohou řídit konfliktní situace změnami vnímání konfliktu, změnami chování nebo změnami struktur.

Politické chování znamená prosazování zájmů jedince nebo skupiny proti opozici. Manažeři by měli hledat rovnováhu mezi zájmy jednotlivců a zájmy organizace, uvědomovat si nebezpečí zpolitizování nepolitických rozhodnutí, vhodnou motivací pracovníků předcházet politickým konfliktům a jednat za všech okolností otevřeně.

Zvláštní formou politického jednání jsou hry – postupy, kterých používají účastníci se záměrem dosáhnout nějaké výhody proti ostatním. V herním jednání byly analyzovány role utlačovatele, oběti a pečovatele.

KAPITOLA 8

SKUPINOVÁ DYNAMIKA A SKUPINOVÁ EFEKTIVNOST

Po prostudování této kapitoly dokážete:

- definovat skupinu,
- určit typy skupin v organizaci,
- oddělit a vyjmenovat formální a individuální funkce skupiny,
- popsat typická stádia vývoje skupiny,
- určit role členů skupiny,
- vysvětlit synergický efekt, který zvyšuje efektivnost skupiny,
- ukázat význam a fungování spolupráce ve skupině,
- popsat postup vytváření důvěry na pracovišti,
- vysvětlit co je to „skupmysl“ a negativní vliv efektu skupinového myšlení na výsledky skupiny a vyjmenovat prostředky k jeho odstranění.

Snad nejsilněji vnímaným a prožívaným aspektem organizačního života je pro jednotlivce život ve skupině – vazby ke spolupracovníkům, jeho postavení mezi nimi, uznání, které se člověku ve skupině dostává, konflikty s ostatními členy, i opora, kterou mu poskytuje. Sílu skupinového působení na pracovníka ukázaly již Hawthorňské studie, které zdůraznily význam skupinové motivace na úkor motivace individuální. Skupina poskytuje jedinci jistotu, na druhé straně však od něho často očekává přizpůsobení a potlačení individuálních zájmů. Skupinové normy nutí zdatné pracovníky podávat nižší pracovní výkon, ačkoliv pracovník sám má zájem na tom, aby udělal co nejvíc práce a vydělal si. Jednání, které je z hlediska jedince výhodné však nemusí být výhodné z hlediska skupiny jako celku – ve svém důsledku by totiž mohlo vyvolat zpevnění výkonových standardů. Proto skupina dokáže uplatnit sílu svého vlivu a „trhače norm“ přinutí k přijetí běžného standardu skupiny. Za jiných okolností

může skupina působit ve prospěch organizace, stimulovat pracovníky k vyšší efektivitě práce a postihovat ty, kteří se práci vyhýbají nebo ji odbývají.

Skupinu lze definovat jako (1) dva nebo více jedinců, kteří (2) jsou ve vzájemné interakci, (3) dosahují společné identity – vědomí, že k sobě patří, cítí se jako „My“. Sociologové navíc požadují (4) dosahování kolektivních norem a (5) kolektivních cílů (Kreitner, Kinickí, 1989), z psychologického hlediska pak přistupuje další velice důležitá skutečnost – že (6) členové si vedle vědomí společné identity, uvědomují také jeden druhého (Schein, 1988), což neplatí například o masových hnutích.

TYPY SKUPIN

Lidé se spojují do skupin, aby dosahovali určitých cílů. Pokud je taková skupina vytvořena vedením organizace nebo některým manažerem, hovoříme o **formální skupině**. Cíle formální skupiny jsou odvozeny od cílů organizace. Formálními skupinami jsou pracovní týmy, výbory, představenstva, komise atd. Některé z nich, jako vedení podniku, jsou tvořeny trvale, jiné se ustavují za účelem vyřešení určitého úkolu a mají charakter dočasný.

Lidé však mají vedle svých pracovních úkolů také řadu jiných zájmů a aktivit. Usilují o uspokojení svých osobních potřeb, které nesouvisejí se zájmery organizace. Toto uspokojení jim mohou poskytnout **skupiny neformální**. Neformální vztahy mezi členy organizace jsou často odrazem fyzického uspořádání – blízkosti pracovních stolů ve velkých administrativních sálech, blízkosti kanceláří či blízkosti pracovišť ve výrobních halách. Na fyzické vzdálenosti závisí četnost vzájemných kontaktů. Pravděpodobnost komunikace mezi lidmi, kteří jsou od sebe na běžném pracovišti vzdáleni více než 40 metrů, klesá k nule a neliší se příliš od četnosti komunikace mezi těmi, kdo se potkávají před budovou na rušné městské ulici. Vedle prostorového uspořádání může být vznik neformální skupiny vyvolán společnými zájmy (sport, koníčky, podnikání) nebo zkušenostmi (společná školní docházka, původ ze stejné vesnice).

Neformální skupiny vznikají skoro vždy, když se objeví příležitost. Poskytují svým členům více informací, vzájemně podporu, posilují

lují jejich postavení. Toho se mohou obávat někteří vedoucí pracovníci, protože cítí ohrožení své vlastní moci. Pokoušejí se vznuku formálních skupin předcházet tak, že umísťují společně takové pracovníky, kteří pracují na odlišných úkolech, a nemohou tudíž prosazovat svá řešení a své zájmy vůči nadřízenému. V průběhu korejské války byli v čínských pracovních táborech přemístováni američtí zajatci do jiných skupin, pokud čínští vězňové zjistili, že ve skupině vznikají silné interpersonální vztahy nebo, že jednotlivci získávají příliš vysokou neformální autoritu. Tím vytvářeli mezi zajatci pocit izolace, který potlačoval rezistenci i snahy o útěk (Schein, 1988).

FUNKCE FORMÁLNÍ SKUPINY

Formální skupina je nositelem řady funkcí formálních i funkcí psychologických, individuálních (Schein, 1988).

Funkce formální jsou ty stránky skupinových aktivit, které jsou v souladu s posláním organizace:

- Skupina může být nezbytným prostředkem k *vykonání složitého úkolu*, který je podmíněn vzájemně závislou činností jednotlivců.
- Skupina umožňuje *vznik a rozvoj nových myšlenek* a řešení tehdy, když jsou různé typy informací rozloženy mezi několik různých jedinců (technik, ekonom, právník řeší společný úkol) nebo, když vzájemná interakce je zdrojem kreativity.
- Skupina může sloužit jako *prostředek koordinace funkcí* mezi několika odděleními, které jsou na sobě vzájemně závislé při plnění úkolů.
- Skupina přispívá k *řešení problému*, vyžaduje-li problém množství informací, interakci mezi členy s různými informacemi a kritické zhodnocení možných alternativ řešení.
- Skupina může usnadnit zavádění složitých rozhodnutí.
- Skupina socializuje a učí nové členy.

Funkce individuální přispívají k uspokojování individuálních potřeb členů skupiny:

- a) Skupina uspokojuje individuální potřebu přátelství.
- b) Skupina rozvíjí, zvyšuje a upevňuje potřebu uznání a sebeurčení jedince jakožto člena skupiny.
- c) Skupina dává jednotlivcům příležitost ověřovat si a sálet jejich chápání sociální reality.
- d) Skupina omezuje úzkost jednotlivců, jejich pocity nejistoty a bezmocnosti,
- e) Skupina poskytuje člověku mechanismy pro řešení osobních a interpersonálních problémů.

ROZVOJ SKUPINY

K úspěšnému a efektivnímu chování skupiny vede většinou dosti dlouhá cesta. Nejasné rozdělení moci a individuální úsilí o sebe-prosazení, hledání budoucího systému interpersonálních vztahů, vedou k častým emocionálním rozporům a konfliktům, které snižují výkonnost skupiny, negativně ovlivňují její fungování jak v oblasti formální, tak v oblasti uspokojování individuálních potřeb. Vývoj skupiny směřuje ke zralosti, přízpůsobivosti vůči prostředí i k pocitům jistoty a uspokojení potřeb členů, přičemž prochází řadou typických stádií (Kreitner, Kinicki, 1989):

V prvním stádiu, nazvaném **orientace**, se členové skupiny pohybují v nejistotě a obavách o své postavení, roli, cíle skupiny. Nedůvěřují si ještě a není jim jasné, kdo bude mít rozhodující slovo. Pokud formální vedoucí neprosadí svou autoritu, může se objevit někdo jiný, kdo naplní potřebu skupiny po vedení a rozhodování. Vůdčové obvykle využívají tohoto období k prosazení své kontroly nad chodem skupiny. Ale později se mohou objevit problémy, které vedou ke změně vedení.

Druhé stádium má charakter **konfliktu a výzvy**. Je to doba vzájemného zkoušení a prověřování. Jedinci zjišťují záměry a názory vůdce. Současně zkoumají, jaké je jejich vlastní místo v mocenské struktuře. Skupina se formuje. Objevují se drobné formy vzpoury, jako jsou stížnosti nebo výhrady. Někdy mohou důsledky mocenské politiky vést k otevřenému odporu.

Třetí stádium je stádium **koheze** (soudržnosti). Uznávaný člen – někdo jiný než vůdce – vyzývá skupiny k přebudování mocenské

struktury. Otázky autority a moci jsou řešeny spíše rychle formou věcné diskuse bez zbytečných emocí. Rozvíjí se obnovený týmový duch, protože členové věří, že už dostali své správné role.

Čtvrtou fází je **opojení** (delusion). Členové již vyřešili zásadní rozpory, týkající se moci a autority, a pocítují uvolnění, protože jsou přesvědčeni, že nejhroší je za nimi. Tlak na dosahování harmonie a zlepšení vztahů ve skupině potlačuje nesouhlas a stížnosti. Toto období se vyznačuje zvýšenou aktivitou členů.

V pátém stádiu **zklamání** se nereálný pocit harmonie začíná borřit, protože někteří členové zjišťují, že skupina nenaplnuje svůj potenciál. Skupina se může rozdělit na podskupiny, které se přou o to, zda mají jednotlivci možnost projevit své přednosti, a naopak, zda výkon skupiny není negativně ovlivňován individuálními nedostatky. Soudržnost se snižuje, roste nezájem a kritické poznámky.

Šestá stádiem je **přijetí**. Znovu se objevuje vůdce (kterým obvykle není vedoucí) a podněcuje členy k novému srovnání s požadavky reality. Dosavadní zkušenost zvyšuje pochopení vzájemných očekávání členů a očekávání skupiny jako celku.

Výsledkem tohoto často bolestného vývoje je vytvoření skupiny, která je přízpůsobivá vůči požadavkům situace, aniž by tím vznikaly problémy pro jednotlivé členy. Vliv na působení skupiny získává ten, kdo je nositelem schopností nebo zkušeností, potřebných k úspěšnému zvládnutí určitého úkolu nebo aktivity. Podskupiny mohou pracovat na dílčích úkolech, aniž by tím ohrožily autoritu vedoucího skupiny. Skupina odbourala nefunkční prvky svého jednání, je efektivní a zralá.

ROLE ČLENŮ SKUPINY

Tak, jak jsme rozlišili dva typy funkcí skupiny – formální a individuální –, můžeme přisuzovat členům skupiny podle jejich aktivit dva typy rolí – **role úkolové**, které pomáhají určit, vyjasnit a sledovat plnění úkolu, a **role udržující**, které podporují pozitivní mezilidské vztahy uvnitř skupiny. Zatímco role úkolové vedou skupinu na cestě, role udržující ji drží pohromadě (Kreitner, Kinicki, 1989):

Organizační chování

Úkolové role	Navrhuje nové cíle nebo myšlenky
Iniciátor:	Dává informace o základních problémech.
Informátor:	Poukazuje na základní hodnoty.
Ideolog:	Zvyšuje porozumění pomocí příkladů
Objasňovatel:	Spojuje myšlenky a nápady.
Koordinátor:	Udržuje skupinu na cestě k vytyčenému cíli.
Směrovatel:	Hodnotí výsledky skupiny podle různých kritérií, jako je logika řešení nebo praktický přínos.
Hodnotitel:	Povzbuzuje skupinu k dosažení vyššího výkonu.
Mobilizátor:	Výkonává rutinní úkoly
Ceremoniář:	Vytváří „paměť skupiny“ dokumentováním diskusí a výstupů z nich.
Zapisovatel:	
Udržující role	
Povzbuzovatel:	Posiluje solidaritu skupiny tím, že přijímá a oceňuje různé názory.
Harmonizátor:	Řeší konflikty vyjednáváním nebo humorem.
Kompromisník:	Pomáhá řešit konflikt polovičnými ústupky obou stran
Aktivista:	Povzbuzuje všechny členy k účasti.
Posuzovatel:	Posuzuje kvalitu skupinových procesů.
Komentátor:	Komentuje skupinové procesy a dynamiku.
Následovník:	Působí jako pasivní posluchač.

Toto rozdělení rolí však není striktní. Jeden člen skupiny může současně vykonávat několik úkolů, jindy se mění role podle tématu, které tým řeší, a členové jednájí podle toho, nakolik jsou obeznámeni s příslušným problémem, nebo podle toho jak prožívají aktuální náladu a interpersonální dynamiku skupiny.

Rozvoj skupiny může probíhat samovolně. Může však být urychlován a usnadňován systematickým budováním týmu. Poradci nebo trenéři zjišťují na řadě skupinových úkolů individuální přednosti a nedostatky, všímají si vztahů mezi členy týmu a interpersonální dynamiky, snaží se je usměrňovat, a učí členy týmu jak překonávat negativní stádia vývoje, jak vytvářet a upevňovat pozitivní vztahy mezi sebou a jak pracovat efektivně při dosahování společných cílů.

SYNERGICKÝ EFEKT ZVYŠUJE EFEKTIVNOST TÝMU

Potenciál skupiny není jednoduše měřitelný pouhým součtem potenciálu jednotlivců. Právě to, že lidé ve skupině jsou spojeni určitými vazbami, že dochází k doplňování jejich nedostatků přednostmi jiných, že nápady jedněch stimulují myšlenky ostatních, vytváří novou kvalitu. Výkon skupiny pak převyšuje sumu možností jednotlivých členů. Tomu se říká synergický efekt. Synergický efekt (SE) je dán rozdílem mezi výsledkem práce, kterého by skupina dosahuje jako sehraný tým – výsledkem týmu (VT), a výsledkem, kterého by dosáhla jako souhrn individuů (VSI):

$$SE = VT - VSI$$

Synergický efekt mimo jiné vede ke sdružování podnikatelů. Jeden vyniká v odborně-technické oblasti, druhý má kapitál a zkušenosti s reklamou, třetí se zabývá marketingem a zná perfektně potřeby trhu, protože po řadu let byl jedním z odběratelů zařízení, která chtějí prodávat. Každý z nich má jiné zkušenosti, jiné schopnosti, jiné zájmy. Kdyby se pokoušeli podnikat každý zvlášť, nikdy by nedosáhli v součtu takových výsledků jako účelově spojená trojice. Ve třech totiž na každé zakázce dosahují jedinečného spojení individuálních přínosů. Nabídka opřena o světlý odborný popis ve spojení se znalostí potřeb zákazníků a navíc s vydatně financovanou propagační kampaní je jistě mnohem atraktivnější pro zákazníky, než takové nabídky, kterou by společníci připravili každý sam za sebe. Například spojení technických znalostí a zkušeností s potřebami zákazníků vytváří obrovskou konkurenční výhodu.

Synergický efekt však většinou vzniká až v sehrané, zralé skupině. Poznali jsme, že vývoj skupiny ke zralosti nebývá právě jednoduše, prochází stádii stagnace a konfliktů. V ranějších fázích vyt-

váření týmu pak může být efektivnost skupiny dokonce nižší než souhrn výsledků jednotlivců – energie, potřeba k práci na úkolech a dosažení cílů, se odčerpává ve sporech a bojích o osobní moc.

Efektivnost týmové práce lze posuzovat podle trojího kritéria (Hackman, 1987):

1. **skupinové efektivnosti** – výsledku práce skupiny ve srovnání se standardy, stanovenými pro splnění úkolu,
2. **skupinového vývoje** – doprovodných sociálních procesů, které vytvářejí nebo posilují připravenost členů skupiny pracovat společně na úkolu,
3. **osobní spokojenosti** – převážujícím uspokojením individualních potřeb nad frustrací těchto potřeb.

Podmínkami efektivní týmové práce jsou **spolupráce, důvěra a soudržnost**.

SPOLUPRÁCE

Spolupráce znamená systematickou integraci úsilí jedinců při dosahování společného cíle. Spolupráce je spojením dvou faktorů:

- **součinnosti**, která se projevuje tehdy, když členové skupiny současně pracují na určitém úkolu nebo jeho části, a sdílejí odpovědnost za výsledky,
- **koordinace**, která spočívá ve společné odpovědnosti za úkol, který je plněn postupně, tzn., že někteří členové skupiny vykonají první část úkolu a pak teprve mohou pracovat další, kteří po dokončení své části úkolu předávají práci následující skupině nebo jednotlivci. Koordinace je z hlediska týmové efektivnosti náročnější, protože výpadek nebo chyba kterékoliv skupiny ovlivní podstatně výsledky celkové, zatímco při součinnosti – současném působení několika lidí lze nedostatkem jednotlivců kompenzovat zásahy jiných členů skupiny.

Obvyklou domněnkou je, že soutěživost vyvolává mezi pracovníky snahu podávat daleko vyšší výkon a tím pozitivně ovlivňuje výsledky skupiny. Ve skutečnosti však výsledky často závisí na efektivním sdílení společných zdrojů (např. financí). Pokud lidé

nedokáží spolupracovat, pak je spravedlivě rozdělování zdrojů skoro nemožné, protože každý touží urvat co nejvíce pro sebe. Vzájemné soutěžení vyvolává podezírání a závist mezi spolupracovníky. Dále pak snaha pracovat dobře a snaha porazit ostatní jsou dvě různé věci. Úsilí, které by mohlo být věnováno dosahování společných cílů, se zaměřuje na získání výhod a převahy proti ostatním.

Při výcvicích ve formování týmů se používají skupinové hry – jednotliví manažeři dostávají soupravy malých geometrických tvarů z umělé hmoty, ze kterých mají sestavit trojúhelníky. Všechny členy skupiny musí sestavit trojúhelník, tak zni úkol. Někteří sestaví trojúhelník ze svých částí snadno, jiní jej však z toho, co dostali, vůbec sestavit nemohou. K tomu by potřebovali některé části od spoluhráčů, kteří mají obrazec již hotový. Ti na něm však lpějí a nedají druhým nic. Znamená to, že úkol skupiny – sestavit šest trojúhelníků – není splněn a skupina prohrává. Kdyby účastníci pustili vzájemnou výměnu částí, mohli by nakonec šest trojúhelníků sestavit, i když jiným způsobem. Někdy se k takovému řešení vůbec nedostanou, jindy pochopí až po dosti dlouhé chvíli.

Tato hra působí spíše jako zábava, v podnikové realitě má však nežádoucí soutěživost často katastrofální důsledky. Členové vedení, vedoucí divizí, pracovníci jednotlivých oddělení usilovně bojují o prosazení svých osobních zájmů, což má negativní dopad na výsledky práce celku, místo toho aby se společně zabývali hledáním cesty z nesnáží. Potřeba spolupráce si uvědomují někdy příliš pozdě. Taková situace až příliš připomíná jednání účastníků manažerské hry.

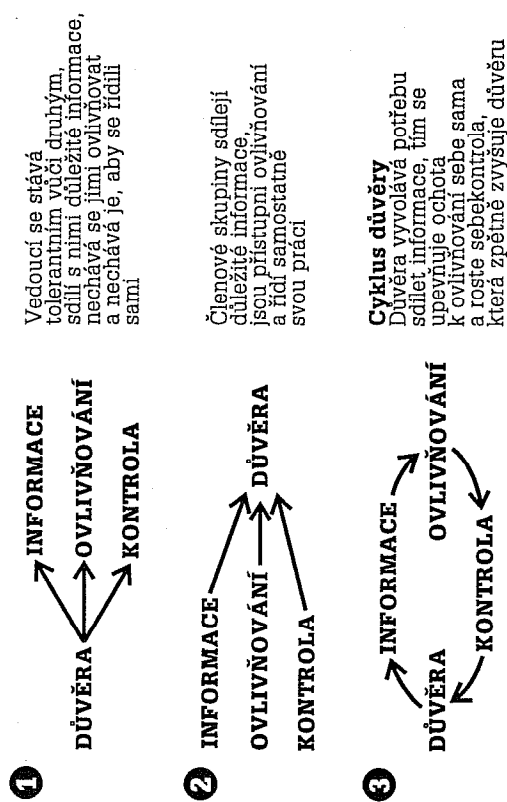
DŮVĚRA

Vzájemná důvěra je jedním z nejsilněji působících prvků skupinové atmosféry. Její podstatou je předvídatelnost jednání druhých. Člověk, jehož rozhodnutí a činy nelze dopředu odhadnout, který nerespektuje očekávání ostatních, budí nedůvěru. Důvěra je *vzájemná jistota o záměrech a jednání*. Pokud víme, že druhý nám důvěruje, vyvolává to recipročně naši důvěru vůči němu. Opačně, nedůvěrujeme těm, kteří vykazují nedůvěru v nás.

Dale Zand (Kreitner, Kinicky, 1989) vysvětluje, jak se vytváří ovzduší důvěry v pracovních skupinách. Formální nebo neformální vedoucí mohou iniciovat vzájemnou důvěru tím, že pochopí hranice osobních možností ostatních, přiznávají své chyby, dělí se s ostatními

o důležité informace, povzbuzují participaci a dávají prostor k tomu, aby pracovníci více řídili vlastní práci. Členové skupiny pak sdílejí informace, užitečné pro splnění úkolu, a jsou více otevřeni ovlivňování. To vše posiluje cyklus důvěry. Nedůvěra naopak vzniká, když vedoucí postrádají dostatek tolerance, nechávají si důležité informace pro sebe a kontrola se děje formou nařízení a dohlázení.

obr. 8.1 Tvoření cyklu důvěry



SOUDRŽNOST

Soudržnost je překonávání individuálních rozdílností a motivů pociťem společné identity. Společná identita je vyjádřena hloubkou prožívání „My“. Členové soudržné skupiny setrvávají ve skupině a identifikují se se skupinou protože:

- potřebují se navzájem, aby dosáhli společných cílů, k nimž by se těžko dopracovali jako jednotlivci - *instrumentální soudržnost*,
- cítí se ve společnosti ostatních dobře, prožívají uspokojení z účasti na činnosti skupiny - *socio-emocionální soudržnost*.

Vysoce soudržné skupiny vykazují větší spokojenost členů, pracují efektivněji, jejich členové komunikují častěji a jejich komunikace má pozitivní charakter. Kreitner a Kinicki (1989) radí manažerům, jak vytvářet soudržnou skupinu:

<p>Socio-emocionální soudržnost</p> <p>Udržuj skupinu relativně malou.</p> <p>Usiluj o pozitivní image skupiny – tím zvýšíš status a prestiž členství ve skupině</p> <p>Povzbuzuj vzájemnou interakci a spolupráci.</p> <p>Vyzdvihuj společné rysy a společné zájmy členů.</p> <p>Poukazuj na ohrožení z prostředí (konkurence).</p>
<p>Instrumentální soudržnost</p> <p>Pravidelně aktualizuj a vysvětluj skupinové cíle.</p> <p>Dej každému členu skupiny důležitou část úkolu.</p> <p>Zapoj zvláštní talent každého člena do plnění cíle.</p> <p>Sleduj a spravedlivě oceňuj příspěvek každého člena.</p> <p>Často připomínej členům, že se vzájemně potřebují, chtějí-li dosáhnout společného cíle.</p>

„SKUPMYSL“ OMEZUJE EFEKTIVNOST TÝMU

Na rozdíl od toho, co jsme doposud popisovali, někdy může být skupinová soudržnost a týmový duch spíše na škodu věci a negativně ovlivňuje výsledek práce. Stává se, že výkonnost týmu je horší, než výsledky, jakých by za stejných okolností dosáhli samostatně pracující jednotlivci. Dva jevy, které se mohou projevit, se nazývají **sociální lenost** a „skupmysl“ (skupinové myšlení). Zatímco sociální lenost vyjadřuje spíše racionální důvody snížení výkonnosti skupiny, skupinové myšlení je postaveno na emocionálních základech.

Sociální lenost byla objevena francouzským zemědělským inženýrem Ringelmannem, který poznal, že tři lidé, kteří táhnou společně

Organizační chování

ně za provaz při přetahování, dosahují pouze dvou a půl násobku výkonu jednotlivce. Osm lidí dosáhlo méně než čtyřnásobku výkonu jednotlivce. Existuje řada důvodů sociální lenosti:

- jednotné úsilí (ostatní se ušívají, proč já bych se měl namáhat?),
- ztráta osobní odpovědnosti (ztratím se v davu, co bych se honil?),
- snížení motivace vzhledem ke sdílení odměny (proč se snažit, když nakonec všichni dostanou stejné?),
- zhoršení koordinace (každý zabere v jinou dobu).

Sociální lenost se projevuje tam, kde

- je úkol vnímán jako nedůležitý nebo příliš snadný,
- členové skupiny se domnívají, že jejich osobní přínos k plnění skupinového úkolu nelze rozpoznat,
- členové skupiny si myslí, že se jejich spolupracovníci ušívají (Jackson, Harkins, 1985).

Slovo „skupmysl“ zvolil Irving Janis (1989), inspirován *Newspeak* (novoreč) z románu George Orwella 1984, pro jev, který se objevuje v příliš soudržných skupinách. Silná vzájemná ovlivnitelnost, snaha o docílení souladu a úsilí o sjednocení názorů vedou často ke špatným rozhodnutím, které by členové týmu, kdyby měli rozhodovat sami za sebe, nikdy nepřijali. Ve jménu ušlechtilých ideálů, vyšší mravnosti (rovnosti, demokracie, svobody, víry) přijímají neetická a nelidská řešení, která mohou znamenat smrt mnoha lidí místo toho, aby se pokusili vyjednávat. Zdálo by se, že s růstem soudržnosti skupiny roste i tolerance vůči alternativním názorům a rozhodnutím. To však neplatí o „skupmysli“, která znamená tvrdé potlačení kritických názorů.

Podmínkou pro vznik skupinového myšlení je silný tlak, který vzrůstá, když členové skupiny pracují v těsném spojení a sdílejí stejné hodnoty, přičemž problém sám je silně stresuje.

„Jak jsme mohli být tak pitomí?“ zeptal se americký prezident John F. Kennedy poté, co úzký okruh poradců schválil útok na kubánskou Zátoku sviní. Studoval jsem tuto otázku poslední dva roky a ukázalo se, že se týkala nejen těch, kdo rozhodovali o Zátocce sviní, ale i těch, kteří vedli Spojené státy do větších selhání, jako bylo neočekávané útoky na Pearl Harbour, Korejské války, nebo eskalace války ve Vietnamu.“ (Janis, 1989, str. 224).

Janis vyjmenovává symptomy skupinového myšlení:

1. **Nevyhnutelnost.** Většina členů sdílí iluzi nevyhnutelnosti, kterou se brání před nebezpečím, vede je k přehnanému optimismu a snižuje vědomí rizika.
2. **Racionalizace.** Oběti skupmysli ignorují hrozby. Kolektivně dodatečně zdůvodňují a racionalizují svá rozhodnutí, aby se vyhnuli negativní zpětné vazbě a potenciální kritice.
3. **Morálka.** Oběti skupmysli bezvýhradně věří v etickou správnost svých řešení. To vede k přehlížení skutečných morálních důsledků jejich rozhodnutí.
4. **Stereotypy.** Oběti skupmysli se drží předsudků o svých nepřátelích – považují je za zcela bezcharakterní, dábelské nebo příliš slabé či hloupé.
5. **Tlak.** Oběti skupmysli vyvíjejí přímý nátlak na každého, kdo vyjádří jakoukoliv pochybnost o argumentech, použitých ve prospěch přijímaného záměru.
6. **Autocenzura.** Oběti skupmysli se vyhýbají veškerým odchylkám od skupinového konsensu. Mají-li výhrady, mlčí.
7. **Jednomyslnost.** Oběti skupmysli sdílejí iluzi jednomyslnosti, která se týká všech názorů, vyřčených ve prospěch přijímaného řešení.
8. **Vedoucí mínění.** Oběti skupmysli se ustavují do role vedoucích mínění nebo obránců těchto vedoucích.

Důsledky skupmysli jsou (Janis, 1989):

1. Skupina omezuje své diskuse na několik málo možností akce (často jen dvě) bez přihlídnutí k jiným možným variantám.
2. Skupina nedokáže přehodnotit průběh akce, vybrané většinou, i když se členové dozvěděli o rizicích, která předtím netušili.
3. Skupina skoro vůbec nediskutuje o tom, zda navržené alternativy mohou mít nějaké mimořádné přínosy, které byly přehlédnuty, nebo zda nevýhody navržených alternativ mohou být nějakým způsobem odstraněny či redukovány.
4. Skupina nevyžaduje mínění žádných vnějších expertů, kteří by mohli zhodnotit situaci v jiném světě.
5. Členové skupiny vykazují silný zájem o fakta a názory, která podporují jejich rozhodnutí. Nezajímají se o protichůdné informace.

6. Skupina nepřemýšlí o tom, jak může být realizace jejich rozhodnutí potlačena byrokratickým aparátem, sabotována opozicí atd.

Stojíme před otázkou, zda vůbec má smysl budovat soudržnou skupinu, když výsledky tohoto úsilí vedou ke snížení kvality skupinového výkonu. Jistá míra soudržnosti je pro splnění úkolů nezbytná a musí být vytvořena. Dále lze použít různých technik, které zabrání vzniku nežádoucích skupinových efektů. Klasicou již technikou je **brainstorming** – diskuse, při které má každý právo přijít s jakkoliv bláznivým nápadem na řešení problému a přitom žádný z těchto nápadů nesmí být ostatními kritizován. Tím dochází k uvolnění fantazie a kreativity i k ochraně nekonformního myšlení. V další fázi této metody však musí být ze všech variant řešení zvolena jedna jediná, která bude realizována. Zde znovu vzniká nebezpečí skupinového myšlení.

Jinou možností je obrnit se pravidly, které negativním důsledkům zabrání:

1. Každý z členů skupiny je povinen k navrhnutým řešením sdělit nějaké výhrady nebo pochybnosti.
2. Členové vedení nesmějí bránit kritice dříve přijatých názorů.
3. Skupina bude rozdělena na dvě nebo více podskupin, které se budou samostatně zabývat týmiž problémy.
4. Skupiny budou projednávat své návrhy s nezávislými experty.
5. Někomu bude přidělena role „ďáblova advokáta“, který bude pátrat po veškerých možných negativních aspektech skupinových rozhodnutí.
6. Po dosažení konsensu budou všichni vyzváni k přehodnocení společného názoru, aby zkontrolovali jeho oprávněnost.

2 Otázky

1. Proč nejsou skupinou
 - příslušníci ODS,
 - cestující v čekárně na nádraží,
 - zaměstnanci Českých drah,
 - zákazníci ve frontě na košíky v samoobsluze?
2. Ve kterých stádiích skupinového vývoje roste výkonnost skupiny a ve kterých stádiích naopak výkonnost klesá nebo stagnuje?
3. Mohou mít některé ze skupinových rolí záporný vliv na výsledky činnosti skupiny? Jaký?
 - ideolog,
 - směrovatel,
 - hodnotitel,
 - kompromisník,
 - následovník.
4. Jakou formu má spolupráce (součinnost nebo koordinace) má převážně spolupráce řemeslníků na výstavbě domu, spolupráce týmu kriminalistů při pátrání po pachateli loupeže, spolupráce navrhovatelů při zpracování privatizačního projektu?
5. Vedení podniku se domnívá, že propuštění negativních informací o situaci podniku vyvolá nedůvěru pracovníků. V čem je takový názor chybný?
6. Jaké důvody mohou bránit manažerům při vytváření atmosféry důvěry na pracovišti?
7. Stejně jako v americké politice, naši bychom i v akcích sovětského politbyra řadu rozhodnutí, která byla patrně ovlivněna skupinovým myšlením. Která rozhodnutí to mohla být?

Případová studie

SOFTWARE A MARKETING

Nevelká softwareová firma Softecon, která se zabývá přípravou programů pro ekonomiku a finanční řízení organizací, začala mít potíže s odbytem svých výrobků. Doposud patřili k nejvíce oblíbeným producentům software na českém trhu. Pracovníci měli zkušenosti se zaváděním systému řízení v řadě svých bývalých pracovišť. Měli vysokou odbornou úroveň a tvořili produkty, které pokrývaly potřeby zákazníků, byly spolehlivé, přitom držely krok s rozvojem oblasti, vynikaly obrovským množstvím možností postupu, ze kterých mohli zákazníci vybírat, a ve srovnání se zahraničními programy byla cena podstatně nižší.

V posledním roce a půl však začalo být patrné určité nasycení zákaznických ekonomických software. Vznikla řada firem, které přišly na trh s levnějším zbožím, i když zdaleka ne tak kvalitním. Firma začala mít potíže s odbytem, které spolu s růstem nevyřízených požadavků vážně ohrozily její bilanci.

Všichni si začali uvědomovat, jaké nebezpečí firmě hrozí. Vedení rozhodlo tuto situaci a rozhodlo, že bude třeba vytvořit oddělení prodeje a marketingu. Doposud se prodejem zabýval jediný pracovník – „manažer“ RNDr. Ivan Tejkal, původem matematik, a spolu s ním pak autoři jednotlivých produktů. Manažer vyhledával potenciální zájemce a jezdil s autory programů za nimi. Časem se zjistilo, že jiné softwareové firmy, které přijíždějí ke stejným zákazníkům s méně kvalitními programy, jsou úspěšnější. Vyplynul logický závěr – je třeba věnovat pozornost marketingu. Původně se uvažovalo s dvěma až třemi lidmi, později však bylo schváleno poněkud větší obsazení.

Do čela oddělení byl postaven dosavadní manažer – Dr. Tejkal. Byl přijat mladý odborník, Ing. Aleš Vyrubal, absolvent VŠE se specializací na marketing. Dalšími pracovníky byl programátor Petr Albrecht a Ing. Marie Riegerová, kteří projevíli zájem o práci v novém útvaru, dočasně však museli tuto práci vykonávat současně s jinými úkoly na svém původním pracovišti. Vesměs šlo o mladé

lidi do 35 let věku. Výjimku tvořila schopná administrativní pracovníce, padesátiletá paní Jaroslava Budínská.

Mezi první úkoly útvaru patřilo sestavení marketingové strategie a prozkoumání dosavadních neúspěchů v prodeji a návrh cest k nápravě. Na první poradě shmul Dr. Tejkal vývoj posledního období, požádal přítomné o návrhy, týkající se dalšího postupu. Padlo několik návrhů: znovu oživit kontakty s bývalými klienty, rozvinout reklamní kampaň (zpracování a rozesílání nového propagačního materiálu, inzerce v tisku), doplnit do stávajících programů další zdokonalení, využít nových vymožeností, které nabízejí současně softwareové prostředky. Dr. Tejkal pak s ostatními posoudil použitelnost těchto možností. „Nemá smysl vracet se k bývalým zákazníkům – zde již zakotvila konkurence a šance na zvrácení tohoto stavu je minimální. Stálo by za to rozvinout reklamní kampaň, lze však použít dosavadních materiálů, které budou doplněny informacemi o nových výrobcích a rozšíření výrobků stávajících“. Paní Budínská hned navrhl, že zakoupí novou databázi a obeře nabídkou řadu nových adresátů. Oba programátoři okamžitě vyjmenovali množství různých zdokonalení, kterými doplní stávající programy a vedle toho ještě zpracování nového programu pro personalistiku a evidenci vzdělávání. Ing. Vyrubal, který mnoha technickým detailům nerozuměl, navrhl provedení analýzy SWOT (přednosti, nedostatky, příležitosti, hrozby). RNDr. Tejkal to ocenil jako „konečně odborný přístup“, zároveň však podotkl, „že takovou analýzu skupina právě provedla“. Pověřil Ing. Vyrubala „vypracováním analýzy a současně vypracováním strategie v intencích závěrů z této porady“.

Ing. Vyrubal pochopil, že bude nutné, aby se lépe seznámil s produkty firmy a odbornou problematikou. Začal studovat propagační materiály, ale příliš jim nerozuměl. Musel požádat kolegy o vysvětlení odborné terminologie a výhod, nabízených propagací. Ani pak však nedokázal všechno pořádně pochopit. Jeho analýza i návrh strategie zůstal na velice obecné úrovni. Ostatní pracovníci oddělení byli zklamáni a začali pochybovat o tom, zda člověk bez odborných zkušeností může mít vůbec pro firmu přínos. Snad by mohl být použit pro nějaké administrativní činnosti místo paní Budínské. Tejkal, Riegerová a Albrecht museli stejně nakonec vypracovat analýzu sami. Ing. Riegerová (známá jako dobrá duše, které je

pořád někoho líto) bránila Vyrubala tým, „že nemůže za to, že teprve přišel ze školy. Každý potřebuje nějakou dobu k zapracování. Ona sama studovala techniku a trvalo jí dost dlouho než zvládla různé finisy programování“. Doporučila, přijmout alespoň kostru z Vyrubalova zpracování, aby Vyrubal nebyl příliš zklamán. Sama mu pak individuálně projevila ocenění za jeho přístup k věci a elementů zpracování, které však bylo nutno doplnit odbornými detaily.

Inteligentní Vyrubal ale pochopil, že jde o neúprinné utěšování, jehož motivem by mohly být spíše osobní sympatie. Již ve škole získal praktické zkušenosti s marketingem a cítil, že s technokratickým vedením obchodní politiky firmy není něco v pořádku. Snažil se proniknout do odborné problematiky, s čímž mu pomohla jedna z pracovníků firmy Jitka Charouzková. Časem i Tejkal kvitoval, jak se Vyrubal zapracovává.

Ing. Vyrubal se dozvěděl od spolužáka, který pracoval u jednoho z bývalých zákazníků, v čem byla hlavní potřeba Softconu – jejich programy jsou určité technicky na úrovni, ale nabízejí tolik různých možností zpracování, že nikdo pořádně neví, jak s tím dělat. Navíc pracovníkům firmy při prezentování nikdo nerozumí. Zákazník raději převezme jednodušší program od jiné firmy, do kterého se lidé snadno zapracují, a který je postaven na potřebách uživatelů.

Ing. Vyrubal předstoupil s problémem před poradou oddělení. Ing. Riegerová tento názor považovala za pochybený: „Rozumný zákazník přece raději sáhne po kvalitním programu. Nesmí být líný a měl by si všechny novinky důkladně prostudovat“. Kritizovala pak Vyrubala, že „má přece jenom poněkud málo zkušeností na to, aby zpochybňoval dosavadní dobrou práci firmy“. K ní se připojil také Albrecht – „programy jsou skutečně kvalitní a je chyba zákazníků, že je nechtějí“. Dr. Tejkal se však zamyslel a usoudil, že na Vyrubalových nápadech něco bude. Také paní Budínská se domnívala, že „programy by měly být takové, aby jim lidé rozuměli“, její názor však nebyl brán příliš vážně. Posléze se připojil také Albrecht s tím, že „programy jsou kvalitní, ale měli bychom je umět také prezentovat a přiblížit uživatelům“. Za této situace Ing. Vyrubal vypracoval novou marketingovou strategii, postavenou na průzkumu potřeb zákazníků a jejich předvídání, kterou vedení firmy velice ocenilo. Albrecht začal objíždět zákazníky a zjišťovat jejich názory.

Propagační materiály byly přepracovány tak, aby se jazyk přiblížil zákazníkovi. Objevily se první úspěchy. Dr. Tejkal, který byl člověk velmi vstřícný a spravedlivý, ustavil Vyrubala svým zástupcem. Začal se zabývat věcmi řízení firmy a vedení oddělení ponechával na Vyrubalovi. Ve vedení prosadil nový přístup – orientace na zákazníka. Po tvůrčích programů se požadovalo, aby se naučili základům obchodního jednání, více se podíleli na zavádění programů ve firmách a snažili se rozumět uživatelům. To byl jistě rozumný požadavek, ale zbývalo málo času na vlastní práci na software.

Riegerová a Borůvka, který přešel z funkce analytika a nahradil v oddělení Albrechta (ten začal – nespokojen s vývojem v oddělení – sám podnikat), se však bouřili proti Vyrubalovu vedení. „Sází na vnější efekt, na bombasticky nadnesené strategické cíle, zcela opomíjí odborný rozvoj. To je dosti krátkozraká strategie. Nic jiného mu také nezbyvá, když jsou pro něj počítače španělská vesnice“. Dožadovali se u Tejkala změny zástupce. Tejkal viděl současně dobré výsledky prodeje a nechtěl zatím o žádné změně slyšet. Nicméně konkurenti již začali nabízet programy technicky podstatně dokonalejší. Bylo jen otázkou času, kdy firma začne mít znovu problémy – tentokrát kvůli tomu, že její výrobky pokulhávají za neustálým rozvojem softwarových firem.

Otázky k případové studii

- 1) Jak se bude podle vás dále vyvíjet uspořádání oddělení marketingu a prodeje a vztahy pracovníků v tomto oddělení?
- 2) Lze na případě marketingového oddělení ukázat některá stadia vývoje skupiny? Která?
- 3) Můžete na slovech a akcích některých členů oddělení charakterizovat jejich role?
- 4) Objevily se v nějaké situaci prvky skupinysli?
- 5) Jak by měl dále postupovat vedoucí RNDr. Tejkal?

Přehled důležitých pojmů

Skupina	Synergický efekt
– formální	Spolupráce
– neformální	– součinnost
Funkce skupiny	– koordinace
– formální	Důvěra
– individuální	Soudržnost
Stádia rozvoje skupiny	– socio-emocionální
Role členů skupiny	– instrumentální
– úkolové	Skupmysl
– udržující	Sociální lenost

Shrnutí

Skupinu tvoří dva nebo více jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci, dosahují společné identity, přijímají kolektivní normy a kolektivní cíle, uvědomují si jeden druhého. Skupiny lze dělit na formální, zaměřené na dosahování cílů organizace, a neformální, které jsou výrazem uspokojování osobních potřeb. Skupina má funkce formální (koordinace činnosti, řešení složitých úkolů, podněcování a rozvoj nových myšlenek), které směřují k plnění úkolu, a funkce individuální, které slouží uspokojování potřeb členů.

Rozvoj skupiny probíhá často v typických stádiích od stádia provotní orientace přes stádium konfliktů, soudržnosti, opojení, zklamání a přijetí, kdy po mnoha strážných a emocionálních problémech skupina funguje efektivně na racionálním základě.

V rámci skupiny se definují četné role, které se zaměřují na plnění úkolu (úkolové role) nebo na udržení optimálních interpersonálních vztahů (udržující role).

Efektivnost skupiny zvyšuje synergický efekt – zvýšení výkonnosti skupiny jako celku proti součtu individuál-

ních výkonností jednotlivců. Je podložen spoluprací, soudržností a důvěrou. Důvěra vzniká uvolněním informací, poskytnutím prostoru pro ovlivňování skupinových aktivit pracovníkům a umožněním vlastní kontroly práce. Pracovníci pak odpovídají recipročně chováním, které důvěru vyvolává.

Negativním důsledkem skupinového života je skupmysl (skupinové myšlení), které vyvolává konformitu v přístupu k problému, potlačování opozičních názorů a v důsledku vede k chybným rozhodnutím. Další brzdou skupinové efektivnosti je sociální lenost, která vede k individuálnímu snižování úsilí a k odbývání práce.

cestou na vyspělé zahraniční trhy. Řízení jakosti prošlo několikaletým vývojem od pouhé kontroly výrobků přes operativní řízení jakosti výrobku přes zabezpečení jakosti, které již usiluje o prevenci nedostatků místo kontroly dodatečné, až po komplexní řízení jakosti, které od základu mění způsob managementu organizace ve všech oblastech.

Organizační kultura se mění v kulturu jakosti. Ta je postavena na řadě principů – orientaci na zákazníka, změně organizační struktury, týmové práci a rozvoji nových kompetencí pracovníků. Současné i předvídané budoucí potřeby zákazníků se stávají rozhodujícími faktorem rozhodování ve firmě a řízení firmy. Tomu se musí přizpůsobit i organizační struktura, která nahradí hierarchické uspořádání vztahem jednotlivých útvarů k zákazníkovi. Nároky na jakost, kterou vyžaduje zákazník, se promítají rovněž do požadavků organizace vůči subdodavatelům. Vztahy organizačních jednotek vůči sobě se také mění – útvary spolu vzájemně jednají jako vnitřní dodavatelé a odběratelé při respektování zásad jakosti.

K dosažení vysoké úrovně jakosti je nezbytná souhra všech pracovníků organizace, vysoká úroveň týmové práce i osobní rozvoj všech pracovníků (pozitivní postoje vůči firmě a spolupracovníkům, týmové a komunikační dovednosti, odborné znalosti, znalosti práce ostatních útvarů).

Každodenní hašení ohně je nahrazeno prevencí a dlouhodobým plánováním a zlepšováním činnosti organizace. Stálé jakosti výrobku nebo služby lze dosáhnout pouze systematickou prevencí nedostatků a orientací na přesný postup prací. Soulad správného postupu a skutečných operací ve firmě sledují evropské normy řady ISO 9000, které byly přijaty také jako Československá státní norma.

Při zavádění řízení jakosti do organizace se osvědčuje dodržování jistých pravidel – odpovědnosti a řídicí činnosti vrcholového vedení, taktické zavádění s ohledem na neformální strukturu organizace a citlivé i nápadité řízení procesu transformace.

KAPITOLA 14

KARIÉRA V ORGANIZACI

Po prostudování této kapitoly dokážete:

- vysvětlit, co je to kariéra, plánování a management kariéry,
- objasnit rozdíl mezi vnitřním a vnějším pojetím kariéry,
- vyjmenovat kariérové pohyby podle E. Scheina a E. Jenningse,
- rozeznat šest typů profesionálních osobností,
- vysvětlit, co je to kariérová kotva a vyjmenovat pět základních kariérových kotev
- popsat hlavní kariérové problémy v různých životních obdobích,
- sestavit schema řízení kariéry v organizaci a zvolit potřebné kariérové intervence,
- sestavit a připravit kariérový plán.

Čas je dimenzí, která citlivě ovlivňuje vztah člověka vůči organizaci a jeho vztah vůči profesi. Lidé vnímají své současné postavení a pracovní nasazení z hlediska toho, co bylo, a z hlediska toho, co bude. Pociťují nespokojenost se svým dosavadním pomalým postupem, či se špatnou budoucí perspektivou, a nezdědka se srovnávají se svými úspěšnějšími kolegy. Jiní se naopak utěšují svým předpokládaným růstem v budoucích letech nebo se pyšní rychlým předchozím vzestupem. A další jsou spokojeni, přestože jejich pracovní dráha probíhá zdánlivě beze změn – jejich místo jim však dává mimořádný prostor pro seberealizaci. Společnou příčinou těchto postojů je osobní kariéra.

Kariéra je dráha člověka životem, zejména pak profesionální, na které člověk získává nové zkušenosti, rozvíjí své kompetence a realizuje svůj osobní potenciál (Bělohávek, 1994).

Rozvoj kariéry (*career development*) má dvě složky – jednak úsilí jednotlivce o nalezení a uskutečnění své vlastního cesty životem,

nazývané **plánováním kariéry** (*career planning*), a jednak úsilí organizace, které umožňuje pracovníkům růst v souladu s jejich potenciálem – **management kariéry** (*career management*). Pro člověka i pro organizaci je žádoucí dosažení souladu – situace, kdy se pracovník realizuje ve shodě s potřebami a možnostmi vlastními i s potřebami a možnostmi firmy.

POJETÍ KARIÉRY

Co je měřítkem kariéry? Proč můžeme o někom říci, že žádnou velkou kariéru neudělal, a o druhém zase, že jeho kariéra byla závatná? Jednoznačnou odpověď na tyto otázky patrně nenajdeme. Názory na pojetí kariéry jsou individuálně odlišné a jsou popisovány jako **kritéria kariéry** (Bělohávek, 1994):

- pozice, postavení v organizaci,
- hodnota (např. v armádě),
- reálná moc,
- plat,
- počet podřízených,
- symboly (osobní auta, vybavení kanceláře),
- rozsah spravovaného majetku,
- rozvoj zkušeností a znalostí,
- tvůrčí a duševní náročnost práce,
- sebeuspokojení.

Tradiční **vnější** (sociologický) pohled chápal kariéru jako výčet absolvovaných škol, postup v hierarchii organizací, obecné uznání či vyšší platu. V 70. letech se díky pracím Edgara Scheina, Michala Drivera a Johna Hollanda prosazuje nové, **vnitřní** (psychologické) hledisko. Kariéra je považována za záležitost subjektivní, vyjadřuje postoj pracovníka, jeho zkušenosti i osobní růst (Clark, 1992).

KARIÉROVÝ POHYB

V průběhu kariéry dochází k přesunům. Člověk mění místo, zaměstnavatele, postupuje na vyšší nebo naopak na nižší pozici v organizaci, přechází z jedné oblasti činnosti do druhé – například

z výroby do marketingu. Studium kariéry vyžaduje zmapování a utřídění těchto přesunů, kterým říkáme **kariérový pohyb**.

Uvedeme dva systémy klasifikace kariérových pohybů, které mají usnadnit orientaci ve změní organizačních přestupů i v průběhu pracovní dráhy jednotlivce. Jejich autory jsou E. H. Schein a E. E. Jennings.

Dimenze kariérového cyklu (E. H. Schein)

Edgar H. Schein (1978) sledoval změny v průběhu kariéry manažerů a identifikoval tři základní dimenze vnější podoby kariéry a z nich vyvodil i tři typy kariérového pohybu:

- rozměr hierarchický,
- rozměr funkcionální či technický,
- rozměr radiální.

Schein modeluje systém funkcí v organizaci jako kužel. Vrchol kužele znamená ředitele nebo předsedu a vrcholové vedení, pod vrcholem jsou nižší úrovně, základnou kužele jsou řadové pracovníci. Kužel můžeme rozdělit na výseče. Každá z těchto výsečí znamená určitou odbornou oblast – marketing, projekci, výrobu, výrobní přípravu, ceny, vědeckotechnický rozvoj, personalistiku atd.

Většina lidí v organizacích se v průběhu své kariéry pohybuje podle hierarchického rozměru. Znamená to, že postupují od nižšího postavení na vyšší místa, směrem k vrcholu kužele, přičemž k povýšení dochází zpravidla několikrát než pracovník dosáhne cílové úrovně. Spíše výjimečně se objevuje sestup na nižší pozici. Jsou organizace, které velký prostor pro hierarchický postup neponechávají – od nejnižšího místa k nejvyššímu je jenom jeden nebo několik málo stupňů (univerzity).

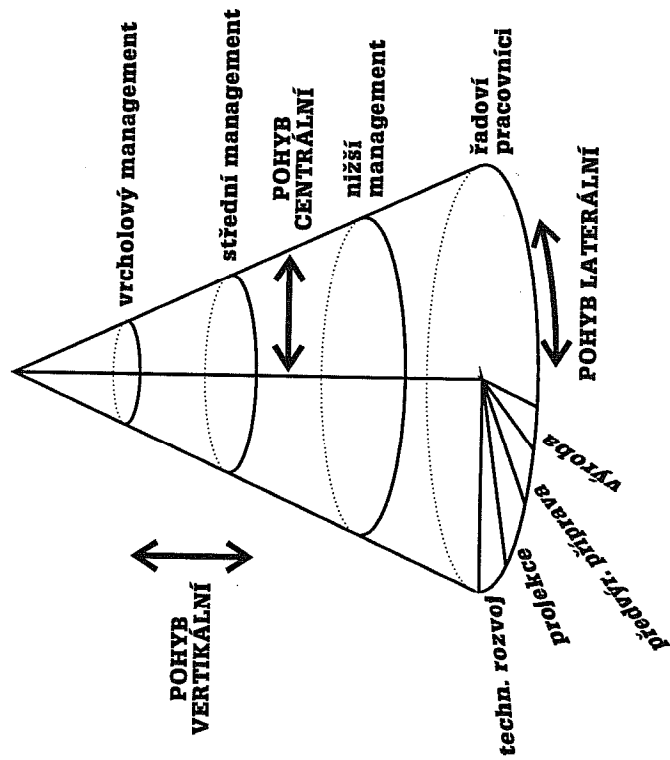
Na druhé straně v jiných organizacích může být značný odstup mezi nejnižšími a nejvyššími místy a člověk prochází během své dráhy často změnami postavení (armáda). Hovoříme o **vertikálním pohybu**.

Současně se lidé pohybují podle funkcionálního neboli technického rozměru. Jsou to přechody mezi různými odbornými oblastmi

(z úseku finančního do úseku marketingu, z motorové dílny za volant speciálního dopravního prostředku). Typickým příkladem takového pohybu je změna zaměstnání spojená s requalifikací. Jindy zase mluvíme o druhé kariéře. Jde o novou kariéru v nové profesi nebo oblasti činnosti. Toto je pohyb horizontální po obvodu kužele, pohyb horizontální laterální. Může být spojen s pohybem vertikálním.

Poslední dimenze souvisí s pohybem méně patrným, s pohybem od povrchu kužele ke středu nebo naopak. Tak dochází k přechodům odstředivým a odstředivým. Jde o přechody mezi oblastmi specializovanými na okrajích kužele do oblastí obecného řízení ve středu kužele. Tak například ředitel výrobní divize, který garantuje v obecné rovině všechny odborné oblasti jakožto šéf samostatné organizační jednotky, přechází do místa odborného na stejné úrovni hierarchie – dejme tomu do funkce technického ředitele v organizaci. Hovoříme o pohybu horizontálním centrálním.

obr. 14.1 Kariérový pohyb podle E. Scheina



Mobilografie (E. E. Jennings)

E. E. Jennings se pokusil popisovat vývoj kariéry kvantitativně. Vyvinul k tomu zvláštní systém, který nazval „mobilografie“. Mobilografie hodnotí dosavadní kariérový pohyb manažerů (Aldag-Stearns, 1987). Jednotlivým pohybům přiřazuje skóre mobility:

- T – technické – jakákoliv nemanážerská funkce (účetní, přípravář, mechanizátor),
- U – povýšení – postup na funkci s vyšší pravomocí, odpovědností nebo složitostí úkolů,
- L – lateralita – pohyb mezi funkcemi o stejném stupni pravomoci či odpovědnosti, ale mezi různými odbornými oblastmi,
- S – setrvání – v určité funkci bez povýšení nebo sestupu,
- D – sestup (degradace) – přeražení na funkci s nižší pravomocí, odpovědností nebo složitostí úkolů,
- X – odchod – manažer opouští organizaci.

Jennings zachycuje jednotlivé pohyby během kariéry manažera a připisuje jim numerické hodnoty. Systém kvantifikace není jednoduchý – tak zatímco zpočátku se body za laterální pohyby přičítají, protože jde o osvojování nových zkušeností a dovedností, později jsou body za další laterální pohyb odčítány, protože tento pohyb už vyjadřuje neschopnost jedince dosáhnout v dané oblasti vyššího postavení. Taktéž setrvání v pozici je zpočátku, kdy znamená důkladné osvojení určité pracovní oblasti, hodnoceno kladně. Posléze je však opakované setrvání dokladem toho, že pracovník nemá předpoklady pro vyšší funkci a je bodováno záporně.

Srovnání Scheinova a Jenningsova modelu kariérových pohybů

Zatímco Scheinův model organizačních pohybů je neutrální, nehodnotí kariérovou úspěšnost podle žádných kritérií a toleruje i kariéru horizontální, starší model Jenningsův vychází z jediného kritéria hierarchického postupu a na něm staví své bodování. Jakýkoliv

jiný pohyb, než pohyb po vertikální úrovni vzhůru, není považován za plně hodnotný. Jenningsův přístup k hodnocení kariéry je jednostranný.

KARIÉROVÉ TYPY

Soustava kariérových pohybů vyjadřuje dynamiku kariéry. Scheinův či Jenningsův systém umožní zaznamenávat přechody pracovníků mezi funkcemi a klasifikovat je. Tyto systémy také poskytují nástroj k posízení individuální kariéry.

Vlastní obsah funkcí, mezi nimiž se pracovníci pohybují, je však neméně důležitý. Předpokládáme, že každý chtěný přestup z jedné pracovní funkce do druhé je vyjádřením přání pracovníka, snahou dosáhnout postavení, které nejlépe odpovídá jeho potřebám. Přitom by však bylo ošidné přilís se orientovat na jednotlivé přechody mezi funkcemi – mohou totiž být pouhým vyjádřením momentální situace – dočasné potřeby otce být blíže rodině po narození dítěte nebo řešení bezprostřední finanční tísně, které se může za čas vyřešit. Pokud se však budeme orientovat na dlouhodobé trendy v kariéře jedince a zamyslíme se nad jejich směrem, zjistíme, že přes náhodné události v kariéře, má pracovní dráha člověka určitý smysl – směřuje k dosažení pozice, která uspokojuje základní potřeby člověka.

Kariérový typ pak vyjadřuje toto základní zaměření. Různí autoři klasifikovali jedince podle kariérových typů. Uvedeme typologii Hollandovu a Scheinovu.

Typy profesionální osobnosti (J. Holland)

John Holland (1966) vyzoroval, že lidé mají sklon vyhledávat prostředí, které odpovídá jejich povahové orientaci. Určil šest typů osobnosti podle profesionálního prostředí. Každý z těchto typů orientuje svou kariéru do pracovního prostředí, které je v souladu s jeho osobností.

typ realistický se vyznačuje agresivním chováním, schopnostmi a dovednostmi, spojenými s fyzickou aktivitou (zemědělství, řemesla),

typ zkoumavý dává přednost poznávacím aktivitám (*přemýšlení, organizování*) před emocionálními aktivitami (*citů*) (biologie, matematika, kybernetika, geologie),

typ sociální preferuje interpersonální aktivitu před intelektuální nebo fyzickou aktivitou (sociální práce, diplomacie, psychologické poradenství, sekretářka),

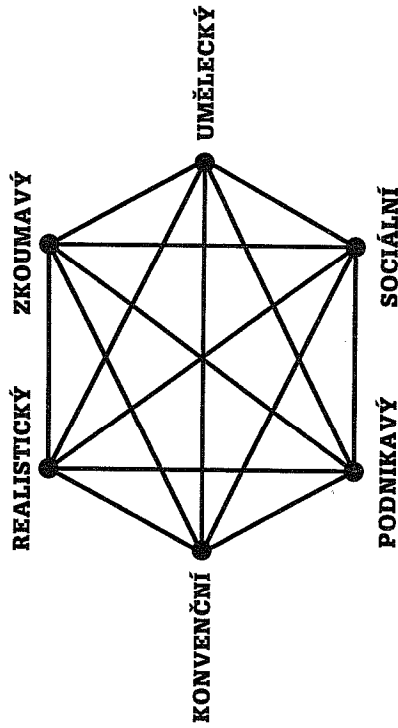
typ konvenční vyhledává činnosti jasně vymezené pravidly a realizuje příkazy nadřizovaných, zájmy organizace na úkor vlastních potřeb (účetnictví, financování),

typ podnikavý využívá své schopnosti přesvědčovat k získávání ostatních a k dosahování svých cílů (management, právo, obchod),

typ umělecký usiluje o sebevyjádření, vyjádření svých citů a tvůrčí práci (hudba, výtvarné umění, herectví).

Tyto orientace lze měřit Hollandovým dotazníkem profesionálních zájmů. Obsahuje seznam 160 profesí a jedinci k nim vyjadřují svůj postoj. Pokud jeden typ výrazně převažuje, je profesionální orientace jedince v podstatě jednoduchá. Pokud však dochází k rovnováze dvou nebo více zájmů, nastává u člověka kariérový konflikt, například při volbě profese nebo zaměstnání, a v průběhu další kariéry se budou potlačené varianty nějakým způsobem znovu připomínat. Inženýr, který vedle realistické a zkoumavé orientace je nositelem orientace umělecké, bude hledat možnosti jak uplatnit své výtvarné hudební nadání mimo své zaměstnání. Různé povahové orientace však nemusejí být při volbě zaměstnání vždy v rozporu. Holland se pokusil znázornit slučitelnost kariérových orientací grafem:

obr. 14.2 Profesionální typy podle J. Hollanda



V tomto grafu jsou si některé kariérové typy vzájemně blízké a jiné jsou si vzdálenější. Pokud je orientace osobnosti silná v typech, které spolu sousedí, není to na závadu a dokonce to může být v určitých profesích výhodou. Tak pro výrobního technika je ideální kombinace typu realistického a zkoumavého, pro obchodního zástupce organizace pak spojení typu podnikavého a sociálního. Naopak při opačném položení různých kariérových orientací dochází ke kariérovým rozporům.

Kariérové kotvy (E. H. Schein)

Edgar Schein studoval po řadu let kariéru absolventů Sloan School of Management na Massachusetts Institute of Technology (Schein, 1978). Zjistil, že po nástupu do zaměstnání si nový pracovník utváří svůj sebeobraz a dopracovává si své profesionální pojetí. Toto pojetí má tři komponenty, které tvoří to, co nazýváme kariérovou kotvou:

1. vlastní obraz talentu a schopností (založený na současném úspěchu v různých pracovních situacích),
2. vlastní obraz motivů a potřeb (založený na přiležitostech pro sebezpoznání v reálných situacích a na zpětné vazbě od ostatních),

3. vlastní obraz postojů a hodnot (založený na současném vztahu mezi sebou na jedné straně a normami a hodnotami zaměstnavatelské organizace a vykonávané práce na straně druhé) (Schein, 1978, s. 125).

Kariérová kotva – soubor subjektivně vnímaného vlastního talentu, motivů a hodnot – slouží k vedení, usměrňování, stabilizování a integraci osobní kariéry.

Schein nalezl napřed pět typů kariérových kotev:

- technicko-funkční kompetence,
- manažerská kompetence,
- jistota,
- autonomie,
- kreativita,

a později k nim doplnil další – službu.

Pro lidi s vysokou úrovní **technicko-funkční kompetence** je rozhodujícím motivem při rozhodování technicko-funkční obsah práce. Uvažují s další kariérou pouze v rámci své odbornosti. Je to projektant, který nikdy nepřijme vyšší funkci mimo rámec činnosti projekce, inženýr, který odmítne atraktivní nabídku do marketingového útvaru, protože by zaostal ve své odbornosti, nebo automechanik, který dá přednost práci v motorové dílně před lépe placenou prací strojníka stavebního stroje. Manažeri s touto kariérovou kotvou se budou vyhýbat obecným manažerským funkcím. Přijatelné pro ně budou pouze manažerské funkce odborné. Inženýr, kterému se nechtělo dělat marketingového ředitele, možná docela rád nastoupí do funkce ředitele technického.

Tito lidé jsou hluboce zakořenění v práci, kterou vykonávají. Vedle toho však také mají nechuť vůči pozicnímu boji, obavy z „džungle“ intrik, skrytých zájmů, úskoků, jimiž se velmi často vyznačuje klima ve vrcholové úrovní organizace, a nechtějí vykonávat práci, při které nemohou využít svých odborných schopností.

Manažerská kompetence se jako kariérová kotva vyznačuje silnou motivací k dosažení pozice s manažerskou odpovědností. Kariérová zkušenost nositelů jim dává důvěru ve vlastní schopnosti a předpoklady nutné k dosažení takové pozice. Manažerská kompetence spočívá v kombinaci tří oblastí:

- analytická kompetence (schopnosti identifikovat, analyzovat a řešit problémy v podmínkách neurčitosti a neúplné informace. Je to schopnost přijímat velké množství informací a vybírat z nich jen to, co je podstatné, dostat se rychle k jádru problému a pohotově najít řešení),
- interpersonální kompetence (schopnosti ovlivňovat, řídit, vést lidi, a usměrňovat zaměstnance na všech úrovních organizace k dosahování organizačních cílů, vysvětlit analýzu situace ostatním a zapojit je do řešení, sledovat jak na řešení pracují),
- emocionální kompetence (stimulace emocionálními a interpersonálními krizemi k vyššímu úsilí - zatímco u druhých vzbuzují krize spíše bezradnost a apatii, emocionálně kompetentní lidé dokáží nést vysokou úroveň odpovědnosti a vykonávat svou moc bez pocitů viny. Lidé se podivují, že dokáží lidsky zvládnout nepřijemnou interpersonální situaci jako je uvolnění pracovníka a pocítit uspokojení nad tím, že situaci vyřešili a že mají nepřijemný kus práce za sebou).

Podmínkou pracovní úspěšnosti manažerů je kombinace všech tří aspektů - analytického, interpersonálního i emocionálního - přičemž žádná z těchto stránek nesmí chybět. Pak dochází při výkonu funkce k neustálým problémům, k opakovaným projevům nespokojenosti.

Nositelé manažerské kompetence se na rozdíl od lidí s technicko-funkční kompetencí cítí dobře v „džungli“ organizačních vztahů, politická aréna je uspokojuje, mají dojem, že jsou v jádru dění. Na rozdíl od předešlého typu (technicko-funkčního) mají vytýčený cíl, kterým je management jako takový. Odborná funkční práce je považována pouze za přechodné zaměstnání, které je nezbytným stupněm na cestě k obecnému managementu. Ať už ekonom, strojař, právník nebo matematik, cítí se dobře v řídicí funkci, která nemusí vůbec rozvíjet odborný potenciál.

Lidé, kteří jsou zakotveni v jistotě se snaží dělat všechno, co si přeje zaměstnavatel. Chtějí mít především zaručené zaměstnání, sociální příjem a další výhody (služební auto, lacinou podnikovou rekreaci atd.), jistotu budoucnost. Přijímají organizační definici kariéry. Důvěřují organizaci, že s nimi bude zacházet spravedlivě. Nemají velké ambice; nejdůležitější je pro ně stabilita a bezpečnost jejich si-

tuace. Rádi se vzdávají určité části odpovědnosti, ale i svobody myšlení ve prospěch organizace. Snadno akceptují organizační normy a zvyklosti. V manažerských pozicích jim chybí odvaha, situační nejednoznačnost a nejistota v rozhodování je uvádí v zoufalství. Funkují jako obětaví vykonavatelé příkazů a strážci předpisů. Preferují profese, kde se mohou opřít o jednoznačná pravidla jako je finančníctví, účetnictví nebo právo.

Méně běžnou kariérovou kotvou je **kreativita**. Kreativní jedinci mají silnou potřebu udělat něco, co je jejich vlastní výtvor. Může to být vytvoření nové firmy, které dají své jméno, nového výrobku, úspěchu, který je mírou jejich výkonu. Výtvor je jejich primární motivací, teprve v dalším pořadí může následovat finanční zisk. Při vytváření nových organizací jsou kreativní jedinci ve svém žvlu a jsou pro organizaci nezbytní; když se však organizace zaběhne, jejich význam klesá a oni sami ztrácejí zájem. Realizují se zejména v podnikáři jakéhokoliv druhu. Na rozdíl od manažersky orientovaných jedinců často postrádají vysokou úroveň odpovědnosti, což činí jejich činnost v manažerských funkcích problematickou. Neustálé prosazování nových nápadů, zanedbávání otravných rutinních povinností, se stane zdrojem obtíží pro podřízené i pro ostatní vedoucí pracovníky.

Autonomie a nezávislost jakožto kariérová kotva brání člověku akceptovat pravidla a nároky, které většinou klade práce a život v organizacích. Organizační život je považován za restriktivní, iracionální, nevybíravě vnikající do soukromí. Tito lidé chtějí být samostatní, osvobození od organizačních tlaků a svobodní ve sledování své technicko-funkcionální kompetence. Stejně jako kreativní jedinci jsou i autonomní typy lákány samostatným podnikáním. Utíkají z úřadů, velkých výrobních organizací a často působí jako soukromé poradenské firmy v různých odborných sférách.

VÝVOJ KARIÉRY V PRŮBĚHU ZAMĚŠTNÁNÍ

V kariérovém vývoji jedince existuje několik životních etap, které se výrazně liší povahou problémů:

Přípravné období trvá po dobu dětství a školní docházky až do prvního nástupu do zaměstnání. V tomto období se člověk setkává

s pracovním životem spíše jako divák. Vytváří si často nereálné představy o různých povoláních. Ukázalo se, že lépe se přizpůsobí a zapracují děti, jejichž rodiče nebo známí povolání vykonávali a tak vznikl **reálný obraz profese**. Tyto děti totiž vědí co je čeká a ubrání se různým zklamáním, která vznikají z nepřiměřených očekávání – stávají se vůči profesi emocionálně netečnými.

Počátek kariéry zahrnuje období od prvního nástupu zhruba do 35 roků věku. S finančním zajištěním vzniká pocit nezávislosti na rodičích, na druhé straně však je to období mnoha negativních pocitů, které vznikají ze srovnání skutečného praktického života a školních znalostí. Mladý člověk je připraven do života teoreticky, nedokáže se však často vyrovnat s tím, že organizace vyžaduje též řadu praktických dovedností i taktiku a citlivost vůči organizační politice. Zde nový pracovník často „naráží hlavou na zeď“. Proto britské firmy připravují tzv. **mléčné programy** pro studenty vysokých škol, kde je už v průběhu studia seznamují s životem organizace, zadávají jí jim úkoly, umožňují brigády, exkurze atd.

V severoanglickém Sunderlandu jsem navštívil universitní kursy manažerského výcviku pro studenty různých oborů. V místě byl založen závod firmy Nissan. Japonské vedení vyžadovalo od nastupujících absolventů praktické dovednosti vedení lidí, delegování, řízení času atd. Posléze zavědly podle tohoto vzoru takové požadavky i další – anglické – podniky v okolí. Místní universita byla přinucena nové podmínky akceptovat a ve snaze umožnit absolventům úspěch na trhu práce, zavedla výcvik manažerských dovedností do svých studijních programů.

Jedním ze zajímavých úkazů počátku kariéry je tzv. **časný kariérový úspěch**. Zjistilo se, že jedinci, kteří dosáhli významného postavení byli většinou úspěšní už na počátku své pracovní dráhy (Dreher, Bretz, 1991). Důvody bývají vysvětlovány různě.

- trvalým zpevněním motivace a zvýšením sebedůvěry na začátku kariéry,
- zviditelněním na počátku, které se stává kapitálem pro budoucí úspěch,
- časným získáním zkušeností v řízení, což vytváří předstih před ostatními absolventy; později vedoucí pracovníci předpokládají, že byl-li absolvent úspěšný na začátku, svědčí to o jeho kvalitách.

Střední věk od 35 do 55 let se vyznačuje jistým vystřízlivěním. Lidé již zkorigovali své ideály a mnozí vědí, že patrně dosáhli hranice svých kariérových možností. Zpomalení platového růstu i růstu postavení znamená **kariérové plató** (Peel, 1992). Další postup je určen už jen pro úzkou skupinu neúspěšnějších (v běžném podniku je jen několik málo vrcholových řídicích funkcí). Může působit i psychologická bariéra – místo nedává příležitost k dalšímu seberozvoji. Obranou proti kariérovému plató mohou být alternativní cesty vzestupu – **druhá kariéra** (Gretton, 1994):

- „vícefiremní“ kariéra přispívá rozhledu a odstraňuje frustraci; britské firmy při výběru začínají upřednostňovat uchazeče, kteří mají zkušenosti od jiných zaměstnavatelů,
- laterální rozvoj kariéry, který prolíná několika profesionálními oblastmi,
- působení v poradenství, výchově manažerů nebo v malém podnikání,
- krátkodobé poradenské působení, které opět rozšiřuje obzor, a po kterém se pracovník často navrací k původní organizaci.

Pemberton a Herriot (1994) rozlišují několik typů reakcí na kariérové plató:

- ambiciozní (mají za sebou úspěšný postup a předpokládají, že budou postupovat dále, potřebují stimulaci),
- přizpůsobiví (jsou otevření změnám funkce i pracovní náplně, potřebují prostor),
- neangažovaní (ztrácejí zájem o práci a myslí na důchod),
- vytrvalí (stále doufají, že doživotní zaměstnání na jednom pracovišti bude přinášet uznání a odměny).

Ve starším věku (po 55 letech) ubývá pružnosti a energie, na druhé straně však narůstá rozhled a zkušenosti. Blížící se důchod hrozí prázdnotou, ztrátou kontaktů i pracovního vyřízení. Instituce **mentorství** umožňuje využít starších pracovníků pro pomoc mladým lidem, kteří se začínají zapracovávat a nesnadno pronikají do organizační kultury a politiky a současně uspokojuje potřebu sebe-realizace mentora.

ŘÍZENÍ KARIÉRY V ORGANIZACI A KARIÉROVÉ INTERVENCE

Soulad člověka a organizace znamená **sjednocení** potřeb, možností a očekávání i **sjednocení** představ o vzájemném rozvoji. Důsledkem sjednocení potřeb možností a očekávání je:

- plné využití potenciálu pracovníka pro dosahování cílů organizace,
- sebeaktualizace jedince a jeho spokojenost.

Vzájemný rozvoj znamená, že:

- pracovník hledá nové perspektivy pro organizaci,
- organizace hledá nové perspektivy pro pracovníka.

Výsledný vztah mezi jedincem a organizací je ovlivněn řadou skutečností.

Cíl organizace je žádoucí stav, ke kterému se organizace snaží dospět. Podle cílů (rozšířit prodej do zahraničí, pokrýt alespoň 20% domácího trhu atd.) jsou sestavovány **organizační plány**, které předkládají a určují uskutečňování cílů v organizaci. Mezi ně patří i **plán pracovních sil**, které stanovují počet a druh (vzdělání, profese, dovednosti), pracovníků organizace. Proces, který vede k sestavení plánů pracovních sil se nazývá **plánování pracovních sil**.

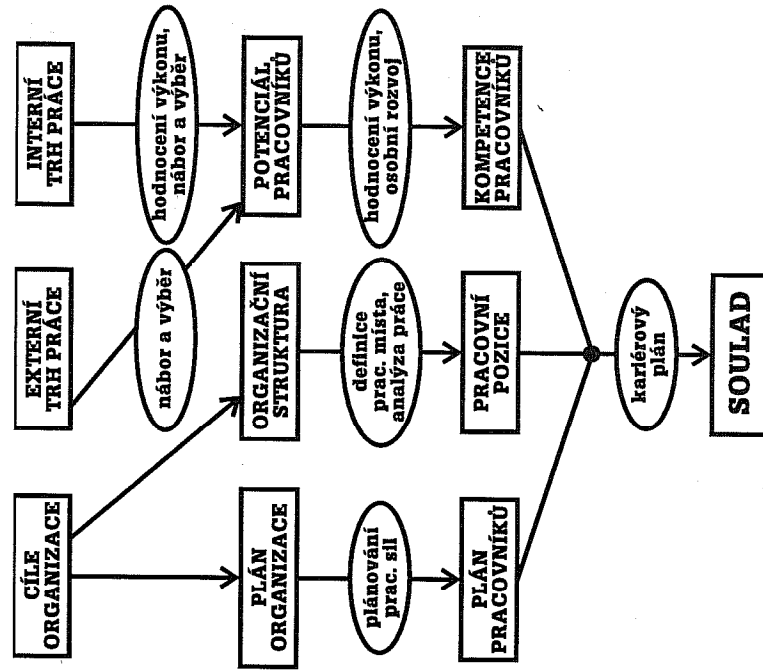
Cíle organizace do značné míry určují **organizační strukturu**. Podle povahy cílů se může ukázat jako efektivní funkcionální, divizionální, maticový či smíšený typ struktury. V rámci této struktury jsou pak **definována** jednotlivá **pracovní místa (pozice)**. K definování pracovního místa obvykle slouží popis práce, není však nezbytný. Podrobnější popis pracovního místa pro potřeby výběru, hodnocení redefinice místa atd. **podává analýza práce**.

Na uvolněná místa přijímá organizace pracovníky ze dvou zdrojů: z **externího trhu práce** (lidé mimo organizaci) a z **interního trhu práce** (který tvoří vlastní pracovníci organizace). K tomu jsou využívány různé formy **interního** nebo **externího** **náboru** a různé metody **výběru pracovníků**. Pro výběr lze v případě vlastních pracovníků firmu využít i **hodnocení** jejich dosavadního výkonu. Pracovníci mají předpoklady pro vykonávání řady činností. Tato individuální

kapacita se nazývá **potenciál** (vlahy, schopnosti). Potenciál se může dále **rozvíjet** získáváním vědomostí, nových dovedností, postojů a zkušeností a tak se vytváří **kompetence** k úspěšnému zvládnutí funkce. Potenciál lze sledovat různými diagnostickými metodami. V průběhu rozvojových aktivit pak je možné poznávat stupeň, kterého jedinec dosáhl na cestě k novým kompetencím – opět lze použít metod hodnocení a posuzování pracovníků.

Poslední fází celého procesu je **sjednocení** potřeb a požadavků plánu pracovníků, pracovního místa a jedince. Toho lze dosáhnout vybudováním systému kariérového plánování, jehož nástroji jsou **kariérové plány**.

obr. 14.3 **Systém řízení kariéry v organizaci**



Celý postup můžeme ve velmi zjednodušené podobě zachytit ve schématu, kde proložené označujeme jednotlivé aktivity. Tyto aktivity (plánování, nábor, výběr atd.), které vedou k harmonickému rozvoji lidských zdrojů, nazýváme **kariérovými intervencemi** (Bělohávek, 1995).

KARIÉROVÉ PLÁNY

Vrátíme-li se ke schématu z první kapitoly, zjistíme, že kariérový plán se stává vyvrcholem procesu budování souladu mezi člověkem a organizací. Je nástrojem personální politiky organizace a současně nástrojem seberealizace a jistoty pracovníka. Odráží se v něm

- požadavky personálního plánu na obsazení míst v organizaci,
- požadavky pracovního místa,
- kariérová orientace pracovníka a jeho požadavky na realizaci individuálního potenciálu.

Kariérový plán obsahuje (volně podle Mayo, 1991) – viz str. 293. Kariérový plán by měl vznikat ve spolupráci pracovníka, přímého nadřízeného a odborníka-personalisty (nebo externího poradce) a měl by být pravidelně inovován. Postup zpracování lze organizovat takto:

1. Personální útvar provede sám nebo ve spolupráci s externími pracovníky analýzy příslušných funkcí (alespoň nejjednodušší).
2. Personální útvar sám nebo s externisty připraví individuální diagnostiku – nejlépe metodou development centre nebo jinou metodou posuzování s využitím hodnocení pracovního výkonu.
3. Personalista udělá revizi organizační struktury a zvaží další perspektivu pracovníka včetně dalších možných vhodných pozic.
4. Personalista, vedoucí a pracovník kontrolují plnění intervencí od poslední schůzky.
5. Vedoucí společně s pracovníkem provede revizi jeho současného umístění, shrne výhody, nevýhody, problémy, které z tohoto umístění vyplývají.

Kariérový plán obsahuje (volně podle Mayo, 1991):

Oblast	Položka	Informační zdroj
Základní údaje	Jméno Věk Vzdělání Dosavadní zaměstnání	Osobní materiály
Kariérová orientace	Kariérová kotva Profesionální orientace Motivace	Rozhovor, posuzování, diagnostika
Současná pozice	Odpovídající kompetence Nadbytečné kompetence Chybějící kompetence	Analýza pozice, posuzování, diagnostika
Budoucí pozice	Odpovídající kompetence Nadbytečné kompetence Chybějící kompetence	Analýza pozice, posuzování, diagnostika
Navrhované intervence	Praxe v jiných oblastech	Analýza pozice
	Stáže v jiných organizacích	Nabídky, smlouvy o spolupráci
	Další vzdělávání	Nabídka vzdělávacích institucí
	Výcvik v manažerských dovednostech	Nabídka poradenských firem
	Úprava pracovní pozice	Analýza pozice

6. Pracovník navrhne možnosti dalších intervencí k dosažení souladu se zastávaným nebo perspektivním místem a personalista mu je pomáhá formulovat.
7. Vedoucí seznámí pracovníka s dalšími možnostmi jeho kariéry.
8. V případě jasných dalších záměrů se opakuje postup 4. až 5. pro perspektivní místo.
9. Vedoucí spolu s pracovníkem za pomoci personalisty formulují nové znění kariérového plánu.

Zatímco v Japonsku nebo někdy i v Německu jsou sestavována přesná kariérová schémata, která uvádějí poměrně jednoznačně možnosti dalšího postupu pracovníků v určitých místech, v Británii je běžná praxe velmi vágního formulování dalšího postupu umístění. Kariérové plány jsou mnohem méně specifické, což lépe odpovídá flexibilnímu systému současné organizace (Herriot, 1992, Clark, 1992).

2 Otázky

1. Určete, zda se jedná o vnější či vnitřní kritéria kariéry:

tab. 14.2 Kritéria kariéry

kritérium	vnější/vnitřní
plat	
zkušenosti a znalosti	
hodnota	
rozsah spravovaného majetku	
počet podřízených	
osobní uspokojení	

2. Které kariérové pohyby podle Jenningse odpovídají Scheinovým?

tab. 14.3 Kariérové pohyby (Jennings, Schein)

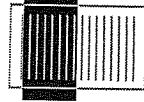
Schein	Jennings
vertikální	
horizontální laterální	
horizontální centrální	

3. Který ze Scheinových kariérových pohybů je nejprogrezivnější?
4. Srovnejte Hollandovu a Scheinovu kariérovou typologii. Doplňte prázdné obdélníčky:

tab. 14.4. Kariérová typologie (Holland, Schein)

Holland (profesionální osobnost)	Schein (kariérová kotva)
	kreativita
sociální x x x x x	x x x x x manažerská kompetence
technicko-funkční kompetence	
konvenční	
realistická	x x x x x

5. Jaké kariérové kotvy mají často soukromí podnikatelé?
6. Jakým způsobem lze rozvíjet vědomosti, dovednosti a postoje?
7. Jaký význam má kariérový plán pro pracovníka a pro organizaci?



Případová studie

BOJ O MÍSTO FINANČNÍHO ŘEDITELE

Ing. Rostislav Holásek, absolvent VŠE, ukončil studium s červenným diplomem. Byl inteligentní, velmi pracovitý a citlivý. Vzhledem k tomu, že se rodiče politicky anagažovali v 60. letech, se dostal na vysokou školu až na třetí pokus a s protekcí. To v něm vyvolalo zvýšenou aktivitu a snahu ukázat své přednosti ve srovnání s průměrnými spolužáky. Výborně zvládl angličtinu i němčinu, studoval zahraniční literaturu, kterou ho zásobovali příbuzní, a vynikl zejména ve znalostech mezinárodní ekonomiky a strategického plánování.

Po ukončení studia nastoupil do odboru plánování velké výrobní organizace. Snadno se zapracoval do celé problematiky a po několika letech dokázal radit i starším kolegům. Vzhledem k jeho schopnostem si ho lidé považovali a vedení podniku ho bránilo vůči různým politickým tlakům zvenčí.

Rok po listopadové revoluci se organizace rozpadla na řadu menších podniků. Podnikové ředitelství, kde ing. Holásek působil, zaniklo. On sám přešel do nového podniku – jednoho z bývalých závodů jako vedoucí ekonom. V průběhu privatizace byly podány dva privatizační projekty. Vyhrál bývalý vedoucí výroby, stal se novým generálním ředitelem a společně se dvěma dalšími vedoucími pracovníky taktéž majitelem. Ing. Holásek, který se bojí mezi skupinami nezúčastnil, byl jmenován finančním ředitelem nové společnosti s ručením omezeným.

Tou dobou však byl znovu přijat do podniku na místo obchodního ředitele bývalý vedoucí ekonom Ing. Jiří Werner, kterého býva-

lý ředitel vypudil pro neustálé vzájemné neshody. Nelibě nesl Holáskovu účast ve vedení firmy. Poukazoval na řadu problémů, které Holásek firmě způsobil. Přestože podnik měl dost práce a zakázek, Holásek nedokázal udržet rovnovážnou finanční bilanci. Nedářilo se mu vymáhat obrovské pohledávky od dlužníků. Generální ředitel od něho požadoval větší tvrdost. Po určité době se však generální ředitel začal obracet na obchodního ředitele Wernera s žádostí a pomocí při vymáhání pohledávek. Werner měl mnoho známých, byl občas v této činnosti úspěšný a své úspěchy uměl rádně zveličít. Ve skutečnosti však šlo jen o méně podstatné částky od odběratelů, kteří by pravděpodobně stejně brzy zaplatili. Poctivý Holásek usiloval o vyřešení zásadních záležitostí a dosáhl určitých výsledků, o kterých však málokdo věděl.

Werner zjevně usiloval o to, aby mohl řídit podnikové finance. Jeho výhrady vůči Holáskovi začali sdílet i ostatní členové vedení, dokonce i ti, kteří původně Holásku bránili. Domnívali se, že přece jenom Holásek není ten pravý. Holásek se vcelku oprávněně bránil, ale všichni to už považovali za výmluvu člověka, který na svou práci nestačí. Když bylo Holáskovi doporučeno, aby přešel do funkce vedoucího informační soustavy, raději firmu opustil. Werner se stal obchodně finančním ředitelem, problémy sice trvaly dále, ale Werner se z nich vždy dokázal vykroutit.

Otázky k případové studii

1. Jaká byla kariérová kotva Ing. Holásku a Ing. Wernera?
2. V čem byl hlavní problém Ing. Holásku a Ing. Wernera?
3. Jak byste řešili celou situaci na místě generálního ředitele?
4. Kterých kariérových intervencí byste použili?

Přehled důležitých pojmů

- Kariéra
- Rozvoj kariéry
 - plánování kariéry
 - management kariéry
- Kritéria kariéry
- Vnější kariéra
- Vnitřní kariéra
- Dimenze kariérového cyklu
 - hierarchická
 - funkcionální
 - radiální
- Kariérový pohyb
 - vertikální
 - horizontální
 - laterální
 - centrální
- Rekvalifikace
- Druhá kariéra
- Mobilografie
- Kariérové typy
- Typy profesionální osobnosti
 - realistický
 - zkoumavý
 - sociální
 - konvenční
 - podnikavý
 - umělecký
- Kariérová kotva
 - technicko-funkční kompetence
- Vývoj kariéry
 - přípravné období
 - počátek kariéry
 - reálný obraz profes
 - časný kariérový úspěch
 - střední věk
 - kariérové plató
 - starší věk
 - mentorství
- Cíl organizace
- Organizační plány
- Plány pracovních sil
- Organizační struktura
- Pracovní místo
- Třh práce
 - interní
 - externí
- Potenciál
- Kompetence
- Kariérové intervence
 - plánování pracovních sil
 - definice pracovního místa
 - analýza práce
 - rozvoj vědomostí a dovedností
- Kariérové plány
- Kariérová schémata

- manažerská kompetence
- jistota
- autonomie
- kreativita



Shrnutí

Kariéra je dráha člověka životem, zejména profesionální, na které člověk získává zkušenosti a rozvíjí svůj potenciál. Rozvoj kariéry zahrnuje jak plánování kariéry (individuální) tak management kariéry (organizační). Vnější pojetí kariéry, založené na zjevných kritériích ustupuje do pozadí vnitřnímu pojetí, které je postaveno na individuálním rozvoji a sebeaktualizaci.

Teorie kariérového pohybu navrhl Schein (v rozměru hierarchickém, funkcionálním a radiálním) a Jennings, který ve své mobilografii zdůrazňoval orientaci na rychlý postup v organizační hierarchii. J. Holland a E. Schein se pokusili sestavit kariérové typologie. Zatímco Holland vycházel z profesionální orientace, Schein se zaměřil na kariérové kotvy, které vznikají v průběhu kariéry jako seboobraz jedince (z nich nejdůležitější jsou technicko-funkcionální a manažerská kompetence).

Zvláštní kariérové problémy se vyskytují v různých obdobích života. V přípravném období jde o volbu povolání a již v této době může vzniknout reálný obraz profese, který ovlivní adaptaci jedince. Na počátku kariéry se objevují problémy s přizpůsobením mladého člověka v zaměstnání, kde se vyžaduje taktika a dovednosti, které škola nedává. Kariérové plató, jisté zpomalení a zastavení kariéry, nastává často mezi 30. a 40. rokem. Ve starším věku dochází mnohdy ke ztrátě smyslu života v souvislosti s odchodem do důchodu.

Cílem řízení kariéry v organizaci je soulad mezi potřebami, možnostmi a očekáváními člověka a organizace. Pro středky k dosažení takového souladu jsou kariérové intervence: plánování pracovních sil, definice pracovního

místa, vnější a vnitřní nábor a výběr, rozvoj potenciálu směrem k dosažení kompetencí, kariérový plán. Kariérový plán řeší soulad mezi potřebami člověka a organizace. Sestavují jej společně pracovník, jeho nadřízený a personalista.

ODPOVĚDI NA OTÁZKY

Nabízíme čtenářům odpovědi na otázky, se kterými se setkávali v textu. Většinou však nejde o „jedine správné“ řešení. Tak, jak je tomu v životě, na různé věci mohou být různé názory a je těžké posoudit, který je lepší a který je horší. Řešení, která zde předkládáme, jsou autorova. Autor se ale nedomnívá, že by odlišné názory čtenářů musely být horší, než jeho vlastní. Niže uvedené odpovědi na otázky je tedy třeba brát spíše jako konfrontaci vlastního úsudku s úsudkem autorovým.

1. ORGANIZAČNÍ CHOVÁNÍ

1. S výjimkou otázek vyloženě technických se zabývá organizační chování všemi problémy organizačního života.
2. Psychologie práce:
 - snížení schopností vlivem např. věku
 - snížená motivace
 - úrava
 Sociologie práce:
 - zájmy odlišné od zájmů organizace
 - vliv skupiny spolupracovníků
 Management:
 - nedostatky v organizaci práce
 - chybný systém motivování
 - špatný styl vedení lidí
 Lze vyjmenovat ještě řadu dalších příčin.
3. To, že souvislost mezi počtem nehod a indexem lidských práv je vysoká, neznamená, že úroveň lidských práv ovlivňuje nehodovost. Stejně dobře bychom mohli tvrdit, že nehodovost ovlivňuje úroveň lidských práv – korelační koeficient totiž nezachycuje směr závislosti. Je pravděpodobné, že souvislost obou jevů vyplývá ze třetí proměnné – celkové ekonomicko-kulturní úrovně společnosti. Hypotézu by bylo třeba formulovat: „Nehodovost souvisí s úrovní dodržování lidských práv“.
4. Učni, kteří mají slabší průměrný prospěch (tj. 3,0-5,0), mají také vyšší absence. Vztah může být způsoben nezájmem o učení, celkovou nižší úrovní neprospívajících učňů, nebo i obavami ze školy.