

**MUNI**  
**ECON**

**RLIZ & PEMA**

etika a moc

# ÚVOD

# otázka

Proč bychom měli brát ohled na etiku  
v rámci podniků nebo organizací?

# možné odpovědi

- kvalita rozhodnutí
- právní odpovědnost
- image
- spokojenost zaměstnanců
- výkonost zaměstnanců
- ...

## spravedlnost

The authors [Cropanzano et al.2007] assert that organizational justice, described by them as employees' perception of the moral decorum of how they are managed, is the "glue" that motivates people to work together effectively. Justice exemplifies the basis of individuals' relationship to employers. Alternatively, injustice corrodes the bonding within the community; it is painful to individuals and damaging to organizations.

(Yadav and Yadav (2016: 15) following Cropanzano, Bowen, and Gilliland (2007))

## spravedlnost: typy

### distributivní spravedlnost (distributive justice)

Distributivní spravedlnost označuje vnímanou adekvátnost, férovost s ohledemk statkům, které jsou přerozdělovány.

### procedurální spravedlnost (procedural justice)

Procedurální spravedlnost označuje vnímanou adekvátnost, férovost procesu, postupu, který je užit při přerozdělování statků.

### interakční spravedlnost (interactional justice)

Interakční spravedlnost označuje vnímanou míru toho, jak je s osobou zacházeno s úctou a respektem.

(Robbins & Judge, 2017: 110)

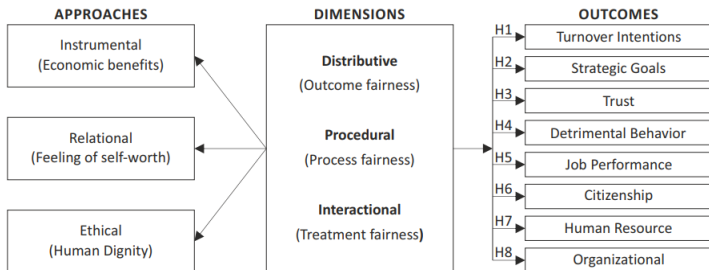
## spravedlnost: další typy

- organizační spravedlnost (organizational justice)
- informační (informational justice)
- interpersonální (interpersonal justice)
- ...

# spravedlnost: hypotézy

## PROPOSED CONCEPTUAL FRAMEWORK

(Figure: 1)



(Yadav & Yadav, 2016: 17)



# VŮDCOVSTVÍ A MOC

# moc

There is nothing more demoralizing than feeling you have a creative new idea or a unique insight into a significant organizational problem and then coming face-to-face with your organizational impotence.

(Whetten & Cameron, 2011: 284)

## moc: vymezení

### moc (power)

Schopnost *A* ovlivnit chování *B* tak, aby se *B* chovala/choval/chovalo podle představ *A*.

## **moc: nástroj**

- využití (prostředek k dosažení cílů)
  - leadership
- zvýšení efektivity
- přizpůsobení okolí
  - lepší podmínky
- získání vlivu
  - prosadit nápady
  - zastat se kolegů
  - získat prostředky
  - získat informace

## moc: charakteristika

- využití (k čemu)
- směr vlivu
- funkce závislosti
- kompatibilita cílů

# FORMÁLMÍ A OSOBNÍ MOC

# základy moci

<b>formální moc</b>	<b>osobní moc</b>
donucovací odměňovací legitimní poziční	expertní referenční

# základy moci

## donucovací moc (coercive power)

Zdroj moci, který se spoléhá na strach z negativních důsledků nedodržení rozkazů.



## základy moci

odměňovací moc (reward power)

Moc založená na schopnosti ovlivnit distribuci odměn.

# základy moci

## legitimní moc (legitimate power)

Moc, kterou člověk získává výsledkem své pozice ve formální hierarchii v organizaci.

# základy moci

## poziční moc (position power)

Vliv vyplývající z pozice ve struktuře organizace; zahrnuje právo nabírat a propouštět zaměstnance, udělovat výtky a povyšovat, zvyšovat plat.

# základy moci: poziční moc

- centralita
- flexibilita
- viditelnost
- relevance

## základy moci: osobní moc

- charisma
- otevřenost
- empatie
- obětavost
- fyzické charakteristiky
- ...
- budování vztahů
- cílevědomost

## základy moci

expertní moc (expert power)

Vliv založený na schopnostech a znalostech.

## základy moci: expertní moc

- neohrožující
- „overexpertize“
- racionálnost

## základy moci

### referenční moc (referent power)

Vliv založen na ztotožnění se s osobou, která má žádané zdroje nebo osobnostní rysy.



# ZÁVISLOST A MOC

# závislost: vymezení

## závislost (dependence)

Vztah  $B$  k  $A$ , když  $A$  vlastní něco, co  $B$  vyžaduje.

# vznik závislosti

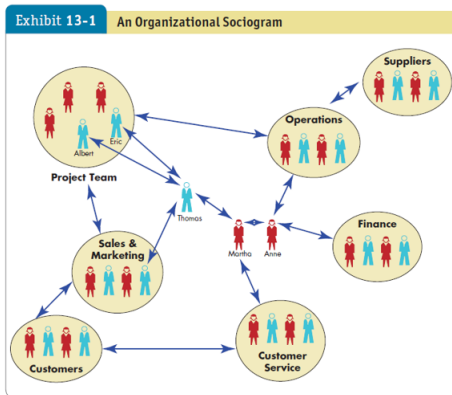
- důležitost
- vzácnost
- nenahraditelnost

# Obecný postulát závislosti

## Obecný postulát závislosti

Přímá úměra mezi závislostí  $A$  na  $B$  a mocí  $B$  nad  $A$ .

# organizační sociogram



(Robbins & Judge, 2017)

# PŘÍSTUPY K PRACOVNÍM VZTAHŮM

# přístupy k pracovním vztahům

<b>Unitarist</b>	<p><b>Ideology</b> Organisations are unified entities. All parties have common objectives.</p>	<p><b>Power</b> Primacy of 'managerial prerogative'. Management as single source of authority. Employment relationship is essentially consensual, reflecting common interests.</p>	<p><b>Conflict</b> Conflict is unnatural/irrational. Where conflict exists, it is the result of troublemakers or agitators, misunderstanding or miscommunication.</p>	<p><b>Processes</b> Unilateral decision-making by management. Employer actions and legal initiatives to contain or suppress conflict are legitimate.</p>	<p><b>Trade unions</b> Trade unions are viewed as either unnecessary or illegitimate. Management must have the freedom to operate in accordance with the needs of the market.</p>
<b>Pluralist</b>	<p>Organisations comprise a coalition of different sectional interests and groups. Parties have both shared and diverse interests and objectives.</p>	<p>Management leads but its authority can be legitimately contested and questioned. Power relations are fluid, and the relative 'dominance' of parties can change over time.</p>	<p>Conflict is inherent, unavoidable and, within limits, legitimate and healthy. 'Industrial action' is a legitimate expression of conflict.</p>	<p>Range of processes needed to maintain 'dynamic equilibrium'. Conflict of interests should be contained and resolved through rules, negotiation and collective bargaining.</p>	<p>Trade unions and other collective bodies are legitimate representatives of separate interests.</p>
<b>Radical / Marxist</b>	<p>Relationship between capital and labour based on class conflict - 'them' and 'us'. The employment relationship is marked by deep conflicts of interest (class conflict rather than group conflict).</p>	<p>Fundamental imbalance of power. Power lies with owner of means of production (employers) - resulting in an exploitative relationship.</p>	<p>Constant, inevitable and irreconcilable conflict of interests. Disputes may be settled but underlying conflict remains until the structure of society changes.</p>	<p>Social unrest required to break the status quo. Employment relations processes do not fundamentally alter the status quo.</p>	<p>Unions are collaborators in the maintenance of the status quo. True workplace democracy impossible without worker control of means of production.</p>

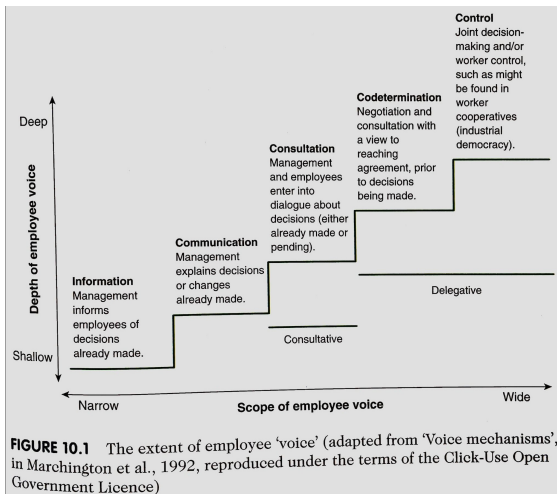
(Wilton, 2022: 280)

# přístupy k pracovním vztahům: témata

- odbory
- zapojení, participace, ...
- reakce zaměstnanců
- empowerment (zmocnění)
- generační změny
- ...



# přístupy k pracovním vztahům: zaměstnanecké reakce



# TAKTIKY MOCI

# základy moci

## taktiky moci (power tactics)

Způsoby, kterými lidé využívají podstaty moci ke specifickým činnostem.

# taktiky

- legitimnost
- racionální přesvědčování
- inspirování
- konzultace
- směna
- osobní apelace
- lichocení
- nátlak
- koalice

# účinnost taktik

- zájem
- charakteristika příjemce
- směr
  - nahoru
  - dolů
  - laterálně
- kultura
  - individualistická
  - kolektivistická
- charakteristika původce

# překážky

- necitlivost, neohleduplnost a zastrašování
- arogance, chladnost, odtažitost
- zrada důvěry
- přehnané ambice, hraní politických her, neustálá snaha posunout se výše
- neschopnost delegovat a budovat tým
- přehnaná závislost na jiných (např. mentorech)

# VLIVOVÉ STRATEGIE

# vlivové strategie

- donucení
- reciprocitě
- odůvodnění



# vlivové strategie: charakteristiky

- donucení
  - kritika, ignorování, nemožné úkoly
  - hrozba trestu
- reciprocitě
  - směna
  - laskavosti
  - závazky
- odůvodnění
  - důvody
  - společné cíle/hodnoty

# vlivové strategie: problémy

- donucení
  - odpor
  - naplnění hrozby
  - opakovatelnost
  - iniciativa
  - ...
- reciprocitě
  - důvěra
  - kontextuální (společenské) vlivy
- odůvodnění
  - čas
  - společná báze

# ZNEUŽÍVÁNÍ MOCI

# Kazí nás moc?

- preference cílů
- snaha po udržení
- sebevědomost
- osobnost
- ...

## základy moci

### potřeba moci (need for Power (nPow))

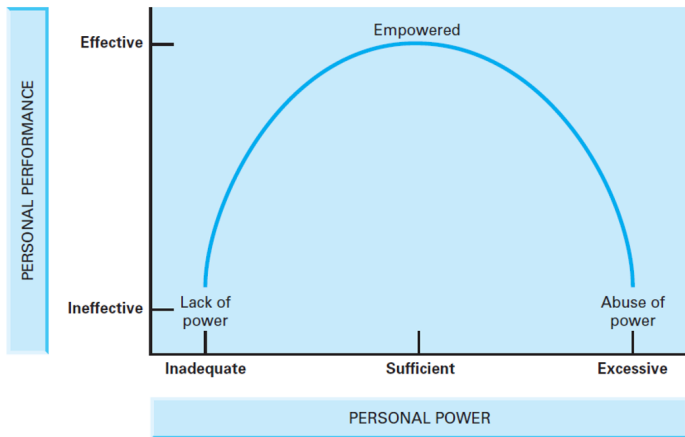
Potřeba donutit jiné, aby se chovali způsobem, jakým by se jinak nechovali.

# problémy spjaté s mocí

- zneužívání
- sexuální obtěžování
- stagnace
- ...

# moc moci

Figure 5.1 Personal Power: Stepping Stone or Stumbling Block



(Whetten & Cameron, 2011: 286)

# POLITIKA V ORGANIZACI



## politické chování: vymezení

### politické chování (political behavior)

Aktivity, které nejsou po člověku požadovány jako součást jeho formální role v organizaci, ale kterých cílem je ovlivnit distribuci benefitů a zdrojů v organizaci.

## politická zručnosť: vymezení

### politická zručnosť (political skill)

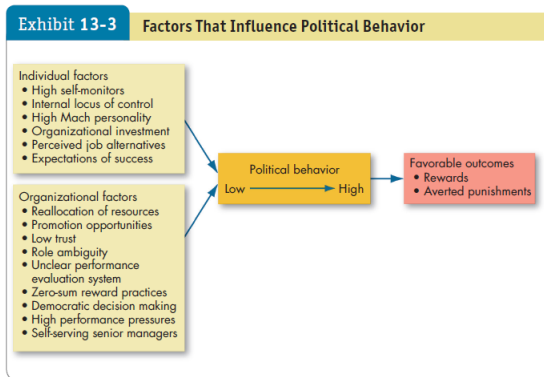
Schopnosť ovlivňovať druhé spôsobom, ktorý vede ke splnení vlastných cieľů.

# základy moci

## vzdálenost od moci (power distance)

Vlastnost národní kultury, která popisuje míru, do jaké společnost akceptuje nerovnou distribuci moci v institucích a organizacích.

# faktory ovlivňující politické chování



(Robbins & Judge, 2017)

## reakce na organizační politiku

- snížení uspokojení z práce
- zvýšení úzkosti a stresu
- zvýšení odchodů
- snížení výkonu

# obranné chování

- vyhýbání se akci
  - přehnaná konformita
  - přehazování horké brambory
  - hraní si na hlupáka
  - protahování
  - otálení: předstírání/proklamování aktivity
- vyhýbání se akci
  - krytí se otevřeností (bluffing)
  - hraní na jistotu
  - racionalizování
  - přehazování
  - zkreslování
- vyhýbání se změně
  - prevence změny
  - sebe-obrana

## impression management (IM): vymezení

**impression management (IM) (impression management (IM))**

Proces, kterým se lidé snaží kontrolovat, jak jsou vnímáni ostatními.

## etické a další aspekty politického chování

- Jaký je užitek z politického chování?
- Jakým způsobem vynahrazuje užitek z politického chování případné poškození, které toto chování způsobuje ostatním?
- Je daná politická aktivita v souladu se standardy rovnosti a spravedlnosti?



# IMPLIKACE PRO MANAŽERY

# Implikace pro manažery I/I

- Maximalizujte svou moc.
  - V mezích etiky!
  - Pozor na možnost nekončících bitev.
- Nechlubte se mocí.
- Vyhněte se tomu, aby se ostatní cítili bezmocní.
- Vysvětľujte.

# pojmy a koncepty I

- moc (power)
- závislost (dependence)
- donucovací moc (coercive power)
- odměňovací moc (reward power)
- legitimní moc (legitimate power)
- expertní moc (expert power)
- poziční moc (position power)
- referenční moc (referent power)
- mocenské taktiky (power tactics)
- politické dovednosti (political skill)
- impression management (impression management)

# Zdroje I

- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of management perspectives*, 21(4), 34–48.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson Education Limited.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Developing management skills*. Pearson Education India.
- Wilton, N. (2022). *An introduction to human resource management*. Sage Publications Ltd.
- Yadav, L. K., & Yadav, N. (2016). Organizational justice: An analysis of approaches, dimensions and outcomes. *NMIMS Management Review*, 31.

**M A S A R Y K  
U N I V E R S I T Y**