

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
- ...

otázka

Jaké důsledky může mít ignorování etických zásad na zaměstnance a jejich výkon?

- A) Zvýšení spokojenosti
- B) Snížení morálky a produktivity
- C) Zlepšení týmové spolupráce

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.

Autoři [Cropanzano et al. 2007] tvrdí, že organizační spravedlnost, kterou popisují jako vnímání morálního dekoru zaměstnanců ohledně způsobu, jakým jsou řízeni, je „lepidlem“, které motivuje lidi k efektivní spolupráci. Spravedlnost představuje základ vztahu jednotlivců k zaměstnavatelům. Naopak nespravedlnost narušuje vazby v komunitě; je bolestivá pro jednotlivce a škodlivá pro organizace.

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

spravedlnost: typy

distributivní spravedlnost (distributive justice)

Distributivní spravedlnost označuje vnímanou adekvátnost, férovost s ohledem k 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)
- ...

kvíz

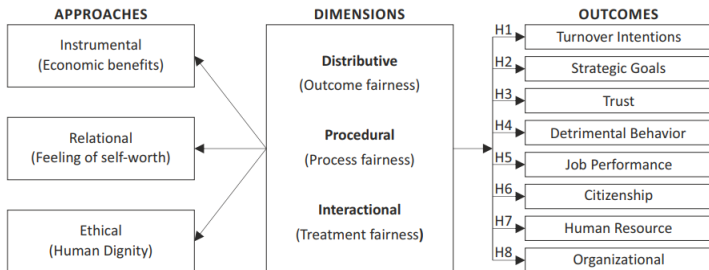
Jaký typ spravedlnosti se zabývá tím, jak férově jsou rozdělovány zdroje mezi zaměstnance?

- A) Distributivní spravedlnost
- B) Procedurální spravedlnost
- C) Interakční spravedlnost

spravedlnost: hypotézy

PROPOSED CONCEPTUAL FRAMEWORK

(Figure: 1)



(Yadav & Yadav, 2016: 17)

VŮDCOVSTVÍ A MOC

Moc a její využití

Moc v organizacích je nástroj, který může být buď pozitivní, nebo negativní v závislosti na tom, jak je používán. Zatímco pozitivní využití moci podporuje spolupráci a inovace, negativní používání moci může vést k potlačení kreativity a narušení pracovních vztahů.

(French & Raven, 1959)

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.

Není nic více demoralizujícího než pocit, že máte kreativní nový nápad nebo jedinečný vhled do významného organizačního problému, a následně se setkáte s vlastní organizační bezmocností.

(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

formální moc	osobní moc
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.

hlasování: Jaký typ moci je nejlepší?

Použijte svůj mobilní telefon a hlasujte:

- A) donucovací moc
- B) odměňovací moc
- C) expertní moc
- D) legitimní moc
- E) referenční moc
- F) poziční

ZÁVISLOST A MOC

závislost: vymezení

závislost (dependence)

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

vznik závislosti

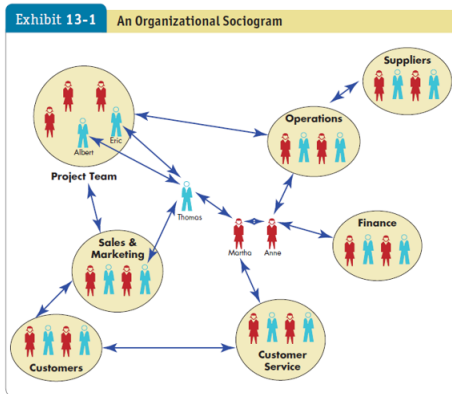
- důležitost
- vzácnost
- nenahraditelnost

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

význam etiky pro vedení

Etické vedení organizací je klíčové pro podporu důvěry a loajality mezi zaměstnanci a managementem. Etika nejenže přispívá k vytvoření pozitivního pracovního prostředí, ale také minimalizuje riziko právních konfliktů.

(Trevino & Nelson, 2016)

přístupy k pracovním vztahům

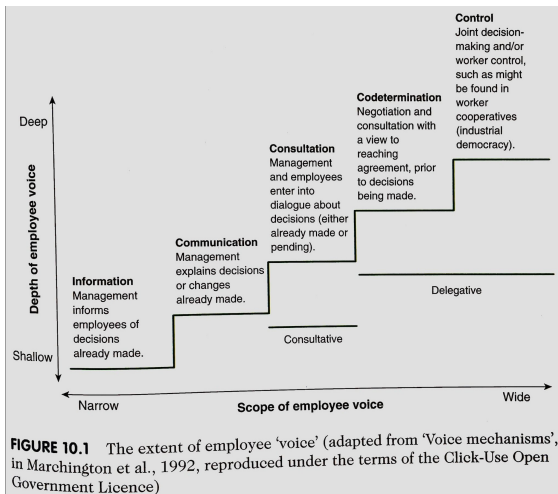
Unitarist	<p>Ideology Organisations are unified entities. All parties have common objectives.</p>	<p>Power Primacy of 'managerial prerogative'. Management as single source of authority. Employment relationship is essentially consensual, reflecting common interests.</p>	<p>Conflict Conflict is unnatural/irrational. Where conflict exists, it is the result of troublemakers or agitators, misunderstanding or miscommunication.</p>	<p>Processes Unilateral decision-making by management. Employer actions and legal initiatives to contain or suppress conflict are legitimate.</p>	<p>Trade unions 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>
Pluralist	<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>
Radical / Marxist	<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
- ...

negativní důsledky zneužívání moci

Využívání moci k ovládnutí a manipulaci zaměstnanců často vede ke zvýšenému konfliktu a snížení důvěry. Moc by měla být spíše nástrojem podpory a spolupráce než prostředkem k dosažení osobních cílů.

(McClelland, 1975)

základy moci

potřeba moci (need for Power (nPow))

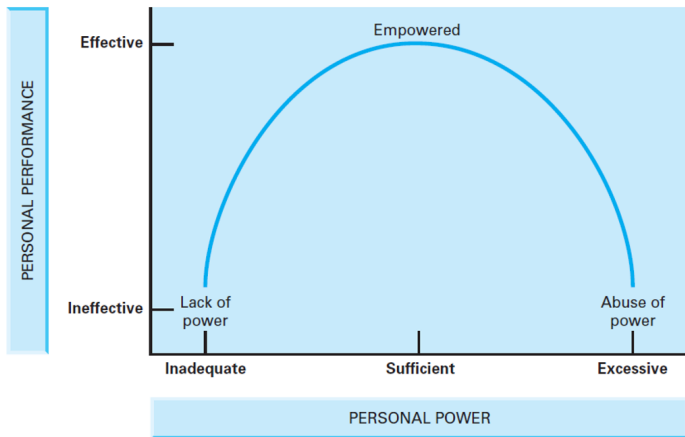
Potřeba donutit jiné, aby se chovali způsobem, jakým by se jinak nechovali.

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

Organizační spravedlnost a výkonnost zaměstnanců

Organizační spravedlnost je významným prediktorem spokojenosti zaměstnanců. Když jsou procesy spravedlivé, zaměstnanci mají větší tendenci k angažovanosti a loajalitě vůči organizaci.

(Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001)

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)

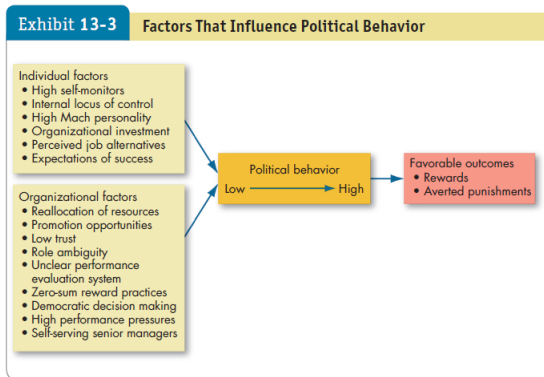
Schopnosť ovlivňovať druhé spôsobom, ktorý vede ke splnení vlastných cieľů.

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

- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology, 86*(3). doi: 10.1037/0021-9010.86.3.425
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of management perspectives, 21*(4), 34–48.
- French, J. R., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In *Studies in social power* (pp. 150–167). University of Michigan Press.
- McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience*. Irvington.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson Education Limited.
- Trevino, L. K., & Nelson, K. A. (2016). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right*. Wiley.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Developing management skills*. Pearson Education India.
- Wilton, N. (2022). An introduction to human resource management. *An Introduction to Human Resource Management, 1–632*.
- 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**