

# **VÝVOJOVÉ TENDENCE PODNIKŮ**

**Ladislav Blažek**

**2002**

## **Obsah:**

<b>1. KONCEPTUÁLNÍ RÁMEC.....</b>	<b>3</b>
<b>2. PROMĚNY PRÁCE.....</b>	<b>7</b>
<b>3. ORGANIZACE VE VÝVOJI INDUSTRIÁLNÍ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>13</b>
<b>4. OD HIERARCHIÍ K SÍTÍM.....</b>	<b>17</b>
<b>5. VYSOCE ZHODNOCUJÍCÍ PODNIK.....</b>	<b>24</b>
<b>6. STAKEHOLDERSKÉ POJETÍ PODNIKU.....</b>	<b>29</b>
<b>7. PODNIK JAKO SPOLEČENSTVÍ.....</b>	<b>33</b>
<b>8. TÝMOVÁ PRÁCE.....</b>	<b>37</b>
<b>9. PROMĚNY STYLU VEDENÍ LIDÍ.....</b>	<b>41</b>
<b>10. PODNIKOVÁ KULTURA VERSUS KULTURA NÁRODNÍ.....</b>	<b>44</b>
<b>11. MRAVNÍ ASPEKTY ŘÍZENÍ PODNIKU.....</b>	<b>49</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>52</b>
<b>PŘÍLOHA.....</b>	<b>53</b>

# 1. Konceptuální rámec

Máme-li hlouběji pochopit současné vývojové trendy podniků, je třeba porozumět dlouhodobým vývojovým trendům jejich ekonomického a sociálního prostředí. K tomu nám může být velmi užitečná teorie modernizace, opírající se zejména o názory myslitelů druhé poloviny dvacátého století.

Modernizace v daném slova smyslu znamená proces, započatý před 250 až 350 léty, v němž se tradiční preindustriální společnost, založená na zemědělství resp. řemeslech, transformuje na společnost založenou na průmyslové výrobě.

Teorie modernizace reflektuje a vysvětluje bezprecedentní změny, které v západní civilizaci tato transformace, označovaná jako industriální revoluce, vyvolala. Industriální revoluce byla podmíněna a doprovázena rozvojem racionality odrážejícím se v rozvoji vědy, techniky a technologie, sekularizací společnosti, výrazným rozvojem trhu, vznikáním a rychlým rozvojem podniků, změnami ve struktuře zaměstnanosti, růstem měst, posilováním byrokratického systému racionálního řízení a vznikem národních států. Důsledkem toho bylo oslabení tradičních systémů autority, zejména autority církve, oslabování rodiny, individualizace sociálního života a nárůst množství anonymních sociálních vztahů.

Východiskem názorových proudů teorie modernizace byly práce klasických sociologů, a to zejména Spencera (dichotomie společnosti vojenské a průmyslové), Durkheima (dichotomie společnosti mechanické a organické solidarity), či Webera (racionalizace a odkouzlení světa).

Největší míru popularity zažívala teorie modernizace po druhé světové válce, kdy díky technickému rozvoji a poválečnému budovatelskému nadšení došlo v západním světě k prudkému růstu produktivity práce i k extenzivnímu šíření industrializačních procesů. To se následně projevilo v markantním růstu životní úrovně širokých vrstev obyvatelstva. Nová vlna teoretických konceptů zachycujících rozkvet moderní společnosti je nerozlučně spjata se jmény S. Eisenstadt, T. Fasons, W. Rostow a N. Smelser. Období poválečného industriálního optimismu mělo dokonce za následek, že se pojem modernizace na jistou dobu stal synonymem pokroku a industriální společnost byla vnímána jako „společnost hojnosti“ (Galbright)<sup>1</sup>.

Nicméně koncem šedesátých let začínají někteří autoři upozorňovat na to, že se industriální společnost začíná blížit k hranicím svých možností a že se už v jejím rámci objevují kontury nové, postindustriální společnosti. Za protagonistu myšlenky postindustriální společnosti je považován Daniel Bell, který ve své knize „Příchod postindustriální společnosti“ dospěl k závěru, že západní svět zažívá druhou modernizační transformaci, jejíž podstata spočívá v rozvoji služeb a informační techniky. Historicky je tedy přechod od preindustriální (tradiční) společnosti k industriální (moderní) společnosti střídán obdobím přechodu od industriální k postindustriální společnosti. Současně s Bellem tuto myšlenku rozvinul i Alvin Toffler ve své práci „Třetí vlna“, kde píše: „To, co se nyní vynořuje, je nesporně zásadnější, závažnější a hlubší, než byla průmyslová revoluce. Současnost nepředstavuje nic menšího než druhý velký předěl v lidské historii.“<sup>2</sup> (Toffler, 1990: 21).

---

<sup>1</sup> Potůček a kol. *Průvodce krajinou priorit pro Českou republiku*. Praha: Gutenberg, 2002.

<sup>2</sup> Toffler, A. *The Third Wave*. New York: Bantam Books, 1990.

Postindustriální společnost začíná být označována jako společnost informační. Výrobní dělníci už nejsou většinovými reprezentanty nové doby a jsou nahrazováni „bílymi límečky“ z kanceláří a úřadů, které se specializují na produkci a zpracování informací. Podle Tofflera je vznik informační společnosti spjat s rozvojem nových technologií, které umožňují překonávat časová a prostorová omezení industrialismu. Důsledkem těchto změn dochází k individualizaci, universalismu, decentralizaci, územnímu rozptýlení a rozvolnění časových struktur namísto sociální synchronizace.

Nejen Bell a Toffler, ale i další myslitelé jako např. Reich, Drucker, Naisbitt, Castells aj. dospívají k závěrům, že informační technologie jsou tím, co určuje charakter sociální struktury nových společností a že informace se stávají klíčovým strategickým zdrojem, na němž tyto společnosti závisejí. Ti, kteří k nim mají přístup a umějí s nimi zacházet - tzv. symboličtí analytici - se stávají novou elitou.

Pojem informační společnost je postupně doplňován a částečně i nahrazován pojmem společnost vědění, obsahujícím výraznou lidskou dimenzi. Tento myšlenkový model ukazuje nikoli odlidštěnou, technokratickou společnost, řízenou umělou inteligencí, ale společnost, která zakládá svůj rozvoj na lidských zdrojích, na lidském potenciálu a nečiní člověka objektem, nýbrž subjektem jednání.

Pojem společnost vědění se poprvé objevil v první polovině šedesátých let dvacátého století v pracích Druckera, Bella a Lanea. Nešlo však ještě o samostatně propracované téma, ale o součást jiných teoretických konceptů. Teprve v osmdesátých a devadesátých letech se vyskytly práce (Stehr, Wilike), ve kterých se společnost vědění stává samostatným a svébytným teoretickým konceptem.

Jedním ze základních rysů společnosti vědění je růst podílu výrobků, které jsou relativně nenáročné na suroviny, avšak vyžadují rozsáhlé know-how. U těchto produktů se cena čím dál více odvíjí nikoli od ceny surovin a práce (jak je to typické pro společnost industriální), ale od vědění, kterého bylo k výrobě zapotřebí. Největším nákladem jsou tedy investice do získání znalostí. Na rozdíl od industriální společnosti je nejen věda, ale všechny funkční oblasti společnosti významně závislé na vědění.

Vzrůstající váha vědění se projevuje i v oblasti sociální struktury. Stírají se rozdíly mezi třídami a vrstvami, které spočívaly ve vlastnictví hmotného a finančního kapitálu a stále více se objevují rozdíly, jež spočívají ve vzdělání a zkušenostech. Vědění je produkováno různými institucemi a je nabízeno v nejrůznějších formách. Existence husté komunikační sítě umožňuje propojení mezi značně heterogenními aktéry. Je zdůrazňován požadavek neustálého učení se, a to nejen na úrovni jednotlivců, ale celých organizací (Senge)

Zatímco industriální společnost je spjata s tradičně chápanou ekonomikou a popisována tzv. ekonomikou hlavního proudu, nástup postindustriální společnosti je v rovině ekonomické spojen s tzv. novou ekonomikou a její teoretickou reflexí - novou ekonomikou.

Za novou ekonomiku, je považována nově se vytvářející ekonomická struktura, která vznikla z klasické ekonomiky průmyslové, a to pod vlivem moderních informačních technologií, zejména Internetu. Informační technologie jsou příčinou mimořádného růstu produktivity práce, jenž se promítá do zvyšování konkurenceschopnosti a následně do hospodářského růstu ekonomiky jako celku. Je spojen s nízkou inflací. Významným faktorem a zároveň produktem nové ekonomiky je globalizace, povyšující ekonomickou konkurenci i spolupráci na celosvětovou úroveň. Hlavní organizační strukturou nové ekonomiky jsou sítě, které postupně nahrazují tradiční industriální hierarchie. Základním faktorem ekonomické úspěšnosti již není hmotný či finanční kapitál, ale informace, znalosti a tvůrčí schopnosti lidí. K protagonistům nové ekonomie patří Atkinson, Tapscott, Thurow, Reich, Gore a další.

Výše uvedené koncepty se shodují ve vnímání současného vývoje jako nástupu nové společnosti, postupně nahrazující společnost industriální. I když nescíslněkrát zdůrazňují její kvalitativní odlišnost, meritorní principy zakotvené již v lůně industriální společnosti považují většinou za neměnné. Patří k nim vláda rozumu, panování člověka nad přírodou, neustálý ekonomický růst, dominantní vliv tzv. západní civilizace na celosvětový vývoj apod.

Proti stávajícím vývojovým trendům se však zvedají četné varující hlasy a zmíněné teorie, přistupující k těmto trendům převážně optimisticky a hodnotící je víceméně pozitivně, jsou podrobovány kritice. Teorie modernizace bývá obviňována z plytkého pokrokářství a ze zaslepenosti rozvojem techniky, kterému je automaticky připisována pozitivní hodnota. Kritika se soustřeďuje na nevšímavost vůči nezamýšleným, patologickým důsledkům technického rozvoje k nimž patří destrukce tradičních institucí a způsobů života plodících sociální dezorganizaci, chaos a anomii. Postindustriální společnost je touto kritikou označována jako společnost konzumní, v níž dominuje bezduchý konzum nad duchovností, popřípadě společnost masová, kde technokratické elity manipulují atomizované masy.

Zmíněná kritika je impulsem pro formování humanistického paradigmatu modernizace, ve kterém těžiště zájmu spočívá ve kvalitě života lidí. Jde překonání pouhého materiálního zabezpečování života a obrát k jeho psychické stránce a prožívání. Sen<sup>3</sup> dává takto chápanou kvalitu života jako kritérium stavěné do protikladu k tradičním měřítkům odvozeným od stupně hospodářské rozvinutosti země vyjadřovaným hrubým domácím produktem. Scheffler a nezávisle na něm rovněž Potůček nabízejí jako kritérium pro posouzení stupně vyspělosti země míru kultivace a uplatnění jejího lidského potenciálu.

K humanistickému paradigmatu modernizace přispěl i Inglehart. Podle něj je pro současné západní společnosti typická především změna hodnotového systému. Stále rostoucí segment společnosti si uvědomuje, že cena dosavadního způsobu modernizace je příliš vysoká. Zvedá se odpor a nedůvěra k instrumentální racionalitě, vědě a technice. Namísto ekonomické efektivity, byrokratické autority a vědecké racionality začínají lidé klást zvýšený důraz na humánnější společnost se smyslem pro individuální autonomii, různorodost a sebevyjádření. Roste zájem o estetickou a humánní stránku života. Prvky minulosti jsou vtahovány do nových kontextů. Preference ekonomického růstu jako hlavního cíle modernizace se tak stává kontraproduktivní. Dochází k zásadní změně priorit v životních strategiích obyvatelstva - od materiálních k postmateriálním.

Pro některé z proudů výše zmíněné nové ekonomie je typické, že vedle humanistických aspektů zdůrazňují zejména aspekty ekologické. Jeden z prvních kroků ke zformulování ekonomické teorie příznivé životnímu prostředí učinil již v roce 1973 Schumacher<sup>4</sup>.

Významným myšlenkovým proudem zvažující ekologickou stránku civilizačních vývojových trendů je teorie udržitelného rozvoje. Vychází z předpokladu konečnosti zdrojů spotřebovávaných lidskou společností v konfrontaci s rychlostí této spotřeby a zatěžováním životního prostředí odpadními produkty lidských činností. Mezi práce iniciující tento myšlenkový proud patří nesporně díla manželů Meadowsových a jejich spolupracovníků vzniklých v rámci tzv. Římského klubu.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Sen, A. *On Ethics and Economics*. Blackwell Publishers, 1999.

<sup>4</sup> Schumacher, E. *Small is Beautiful. A Study of Economics as if People Mattered*. London: Vintage 1999.

<sup>5</sup> Meadows, D.H. et al. *Beyond the Limits*. Chelsea Green Publishing Company, 1992

Uvedené vývojové trendy vývoje industriální společnosti a nástupu společnosti postindustriální, včetně reflexe těchto trendů ve zmíněných myšlenkových proudech, tvoří konceptuální rámec vývojových trendů pojetí podniků a jejich řízení o nichž je pojednáno v následujících kapitolách.

## 2. Proměny práce

Na počátku industriální epochy se produkce statků realizovala převážně na bázi malovýroby charakteru rukodělné řemeslné práce.

Pro řemesla byly typické zejména tyto charakteristiky<sup>6</sup>

- Tvorba hodnot probíhala zejména prostřednictvím faktoru práce, nároky na kapitál (nástroje a zařízení dílen) byly relativně velmi nízké. Počet fakticky, nebo alespoň potenciaálně samostatných podnikatelů mohl být značný.
- Mistr řemeslník byl vlastníkem svých výrobních prostředků, řídil svoji práci, (popřípadě svých několika spolupracovníků - tovaryšů, učňů) a zároveň vlastní manuální řemeslnou práci vykonával. Výrobní faktory práce, kapitálu a podnikatelského výkonu byly integrovány v osobě jediného nositele.
- Dělná práce byla orientovaná na výrobek. Takto se postupně vytvářela řemesla jako hrnčířství, tkalcovství, kovářství, tesařství, stolařství, mlynářství a desítky až stovky dalších. Člověk realizoval daný výrobek jako celek tvořivým způsobem podle vlastního postupu od počátku do konce, v úzké návaznosti na zákazníka, kterého osobně znal a jehož individuální požadavky respektoval.

Naproti tomu pro rozvíjející se industriální společnost jsou typické nejprve nastupující a rozšiřující se manufaktury a následně pak především průmyslové podniky, u nichž se setkáváme s těmito dominantními charakteristikami:

- Úměrně tempu zavádění strojů význam faktoru práce při tvorbě hodnoty postupně klesal a byl nahrazován výrobním faktorem kapitál. Náklady na pořízení kapitálu byly samozřejmě nesrovnatelně větší než u řemeslné výroby a proto se počet faktických podnikatelů výrazně snížil. Proti klesajícímu počtu soukromých podnikatelů rychle narůstal počet námezdně pracujících.
- Vlastnictví výrobního faktoru práce a kapitálu bylo odděleno. Tato dělná vedla k třídnímu rozdělení společnosti. Z většiny bývalých řemeslníků se stali námezdně pracující dělníci. Původně komplexní činnost řemeslníka se redukovala na jednoduchou činnost výrobního dělníka.
- Funkce podnikatele se osamostatnila od vlastní výrobní činnosti, později se z této funkce u větších podniků začaly vyčleňovat řídicí a administrativní činnosti. Dělná vlastní výkonné práce byla orientovaná na proces. Proces zhotovování celého výrobku byl rozdělen do značného počtu operací, realizovaných na jednotlivých pracovištích vybavených stroji. Určujícím činitelem pro tuto dělná práce byl specializovaný stroj, z dělníka se stal obsluhovatel stroje.

Podívejme se nyní na tyto charakteristiky proměny práce a vztahů v dynamicky se vyvíjejících podnicích poněkud podrobněji.

---

<sup>6</sup> Rich, A. *Wirtschaftsethik. Gütersloh, 1990.*

V rozvoji uplatnění strojů lze rozpoznávat několik etap. Na samém počátku byly stroje uplatňované v podnicích jen jakýmsi vylepšením nástrojů, resp. jednoduchých strojů či zařízení typických pro řemeslnou výrobu. Zpravidla však s tím rozdílem, že lidská síla potřebná pro pohon stroje byla nahrazena silou pohonného stroje, obvykle stroje parního. Lidská zručnost však těmito stroji nahrazena ve větší míře nebyla.

Tyto stroje, které byly produktem prvního stupně racionalizace, bývají označovány jako stroje nesamostatné, a to proto, že stále, jako třeba soustruh, frézka či bruska potřebují při výkonu práce bezprostřední působení člověka. Dělník je ovládal podobně, jako dříve ovládal řemeslník svůj nástroj. Potřebná kvalifikace, uplatnění určité tvořivosti a z toho plynoucí pracovní motivace byla do jisté míry srovnatelná s dřívější řemeslnou prací.

Zcela odlišná situace nastává s nástupem druhého stupně racionalizace, pro který je typický běžící výrobní pás. Tento stupeň racionalizace, orientovaný na velkovýrobu, znamenal hlubokou změnu v dosavadní organizaci výroby a přinesl podstatné zvýšení produktivity práce. V duchu taylorismu šlo v prvních dekádách dvacátého století o systematickou separaci původně integrovaných činností. Výrobní proces byl v rámci výrobní linky rozdělen na velké množství dílčích operací realizovaných vysoce specializovanými stroji. Dělník už takový stroj neovládal, ale spíše stroj ovládal jeho. Dělník se musel přizpůsobit rytmu stroje a vykonávat pouze jakési „zbytkové činnosti“, které stroj vykonávat nedovedl (vkládání a vyjímání polotovarů, drobné opravy apod.) Vedle toho mu příslušel dohled nad činností stroje. Duševní činnost spojená s plánováním, organizováním a přípravou výroby byla důsledně přenesena na specialisty - mistra, plánovače, technologa, seřizovače. Dělníkovi zůstávala atomizovaná monotónní manuální práce a primitivní duševní práce spočívající v kontrole a dohledu nad činností stroje.

Je zřejmé, že taková práce se stává prací člověku nepřiměřenou a nedokáže ho motivovat. Motivaci bylo sice možno podporovat cestou finančních podnětů, zlepšováním vnějších pracovních podmínek a uplatňováním doktríny lidských vztahů, nicméně se ukazovalo, že zmíněné formy stimulace mají pouze omezený účinek. V návaznosti na obecně se zvyšující životní úroveň a s tím související změny nároků člověka na práci, se výše charakterizovaná práce stávala neatraktivní a zmíněné finanční či jiné stimuly na tom málo co dokázaly změnit. Stále méně lidí bylo ochotno takovou práci vykonávat, rostla fluktuace a absentérství. Produktivita stagnovala, náklady rostly, efektivnost se snižovala.

Navíc začalo pod vlivem narůstajícího převisu nabídky nad poptávkou docházet k postupnému odklonu od masové produkce uniformních výrobků k výrobě flexibilní, umožňující pružně zabezpečovat individualizované požadavky zákazníků. Daný způsob racionalizace, založený na velkovýrobě, se tak postupně dostával do slepé uličky.

Byl proto nastolen trend k obnovení komplexnosti práce, samozřejmě v kvalitativně jiných technických a ekonomických podmínkách. V sedmdesátých létech dvacátého století dochází v rámci humanizace práce k tzv. „rozšiřování práce“ („job enlargement“) a „obohacování práce“ („job enrichment“).

„Job enlargement“ znamená spíše kvantitativní změnu, spočívající v tom, že dělník vykonává více rukodělných činností než dříve. Jedná se např. o vykonávání dalších činností s původní činností úzce souvisejících (spojování na sebe navazujících operací, přibírání logistických či kontrolních činností apod.), nebo rotaci dělníků po více pracovištích.



„Job enrichment“ znamená spíše kvalitativní změnu představující obohacování původní jednoduché manuální činnosti o jistý podíl duševní práce. Dochází k tomu např. tak, že dělník si sám, na místo specializovaného seřizovače, seřizuje svůj stroj pro novou práci. v rámci stanoveného plánu si může sám stanovovat pracovní tempo, resp. postup vykonávání práce apod.

Významným krokem v procesu humanizace práce se stávají relativně autonomní pracovní týmy, které byly prvně realizovány ve Švédské automobilce Volvo a Saab v sedmdesátých letech dvacátého století. Následovala Německá automobilka Volkswagen, řada japonských průmyslových podniků a dalších podniků v průmyslově vyspělých zemích.

V koncepci autonomních pracovních týmů jde o zásadní odklon od extrémní dělby práce ve smyslu taylorovského běžícího pásu. Poměrně rozsáhlé pracovní úkoly jsou přidělovány celému týmu, který si se značnou mírou autonomie rozhoduje o tom, co, kdo, kde a kdy bude vykonávat tak, aby dané úkoly byly řádně a efektivně splněny. Ve smyslu dalšího posilování duševní práce a za účelem co nejtěsnějšího propojení technické přípravy s výrobou se členy týmů stávají též technologové, kteří společně s dělníky hledají cesty k neustálému zdokonalování výrobního procesu. Tým si ze svého středu volí předáka (mluvčího), který činnost skupiny koordinuje a jedná s nadřízenými pracovníky a dalšími subjekty okolí. Na skupinu je nahlíženo jako na kolektiv a jako kolektiv je též odměňována. Rozdělení odměn na jednotlivé pracovníky je vnitřní záležitostí skupiny.

Zmíněné procesy humanizace práce začaly být podporované dalším stupněm racionalizace, nastupujícím ve druhé polovině minulého století. Byla to racionalizace postavená na computerizaci práce. V ní sehrávají rozhodující roli přístroje výpočetní a komunikační techniky založené na elektronické bázi, které jsou schopny nahrazovat nejen manuální práci, ale do jisté míry i práci duševní. V tomto slova smyslu lze o nich hovořit jako o „myslících strojích“.

Východiskem této nové vlny racionalizace se v oblasti výroby se stala CNC-technika (computerized numerical control). Pohyby těchto strojů neřídí jako v klasické podobě ruka dělníka, nýbrž počítač. Po CNC-strojích zaznamenáváme nástup průmyslových robotů. Za průmyslový robot je považován automatický, k různým úkonům volně programovatelný manipulační systém, který je vybaven různými nástroji a který může uvnitř svého výrobního prostoru dosáhnout na libovolný bod. Díky integrovanému senzorickému systému jímž je vybaven, může průmyslový robot práci nejen vykonávat, ale rovněž sám po sobě kontrolovat kvalitu provedení.

Číslicově řízené stroje a průmyslové roboty, označované rovněž jako počítačově řízená výroba (CAM - computer aided manufacturing) jsou oproti dřívějším, vysoce specializovaným, často jednoúčelovým strojům zařazeným do výrobních linek nesrovnatelně flexibilnější. To vyhovuje na jedné straně výše zmíněným požadavkům na pružné zabezpečování individualizovaných požadavků zákazníků, na druhé straně pak možnostem volnosti stran rozhodování o konkrétní realizaci jednotlivých úkolů uplatňované v autonomních pracovních týmech. Požadavky na manuální práci obsluhujícího personálu se minimalizují. Z dělníka se stává operátor a programátor, schopný se podílet na organizaci výrobního procesu a pochopit svoje místo v celém výrobním systému. To je však podmíněno požadavkem na specializované středoškolské vzdělání a další průběžné doškolení

Další kroky postupující computerizace práce vedou k vytváření stále větších a komplexnějších systémů. Systému CAM je nadřazen systém DNC (distributed numerical control), který propojuje tento systém počítačově řízené výroby se systémem počítačově řízené konstrukce CAD (computer aided design) a systémem počítačového plánování CAP (computer aided planning).

Současná úroveň techniky otevírá cestu k plně automatizovaným celkům až na úrovni celé továrny. Míra uplatnění zmíněných systémů je limitována spíše ekonomickým hlediskem, zejména náklady na pracovní sílu. Proto je nasazení automatizovaných zařízení ve vyspělých zemích s drahou pracovní silou oproti zemím s pracovní silou levnější podstatně vyšší. Tlak na snižování nákladů vede výrobce ve vyspělých zemích buď k masivnímu nahrazování pracovní síly zmíněnou technikou, nebo je výroba přesouvána do méně vyspělých zemích, kde je realizována spíše na tradičních strojích a zařízeních s vyšším podílem pracovní síly, ovšem mzdově méně náročné.

Dělníci ve vyspělých zemích se tak dostávají do silné konkurence s vysoce výkonnými stroji a zařízeními a s levnou pracovní silou v méně vyspělých zemích. Růst platů je u amerických dělníků v posledních desetiletích podstatně pomalejší než u amerických techniků, administrativních pracovníků a zejména manažerů. Tento vývoj způsobuje v řadách dělnických profesí nezaměstnanost. Její řešení spočívá především v potřebě rekvalifikace, což se ne vždy plně daří. Úměrně tomu, jak stále větší podíl práce ve výrobě přebírají automatizované systémy, klesá podíl „modrých límečků“ na celkovém počtu zaměstnanců výrobních podniků.

Nahrazování lidské práce počítači a obdobnými zařízeními je patrný též v administrativě i jiných oblastech duševní práce. Rovněž zde se činnosti, původně prováděné člověkem, nyní realizují prostřednictvím stroje, nebo se díky nasazené technice původní postupy mění do té míry, že určité aktivity není potřeba vykonávat vůbec. Jde například o nemalou část tradičních sekretářských prací (přepisování konceptů, opisování textů, archivování písemností v klasické listinné podobě aj.), provádění jednoduchých konstruktérských prací (rozkreslování detailů výkresů, zpracování kusovníků), či například o nahrazení činnosti pokladních v bankách peněžními automaty. Podobně jako ve výrobě, představuje technika i tady konkurenci pro jednoduchou lidskou duševní činnost. V době technicky v podstatě neomezených možností přenosu informací v globálním měřítku vzniká lidem ve vyspělých zemích zabývajících se těmito jednoduchými administrativními a technickými činnostmi rovněž konkurence ze strany pracovníků z méně vyspělých zemí s podstatně levnější pracovní silou. V současných sítích nadnárodních společností začíná být běžným jevem, že řada činností typu pořizování dat a pod. je realizována v těch částech světa, kde jsou mzdové náklady nízké.

V současné společnosti výrazně klesá podíl pracovních míst kde člověk pracuje s materiálem, nebo je nucen na tuto práci, kterou zastává stroj, bezprostředně dohlížet. Na druhé straně výrazně roste podíl pracovních míst, kde člověk pracuje s informacemi, jejichž přenos na libovolné vzdálenosti přestal být problémem. Tato skutečnost otevírá možnost pracovat jinde, než bylo, resp. doposud je obvyklé. Z továrních hal se lidé s výkonem své práce postupně stěhují do kanceláří a z kanceláří do svých domovů.

Výrazný růst produktivity práce vede v poslední době k podstatnému zkracování pracovní doby a růstu volného času. To umožňuje mnoha lidem naplňovat svoje tužby po seberealizaci tím, že řadu ze svých potřeb, které dříve zabezpečovali výrobky a službami

získávanými prostřednictvím směny, teď zajišťují vlastními tvůrčími aktivitami. Jde o renesanci nejrůznějších řemeslných činností realizovaných svépomocí, s využitím často takového arzenálu nástrojů, strojů, polotovarů a materiálů srovnatelných s profesionálním výkonem takové práce. Může se však jednat též o další svépomocné činnosti, například o aktivity týkající se sebevzdělávání, péče o vlastní zdraví nebo o činnosti uměleckého charakteru. Rovněž zde se jejich realizátoři mohou opřít o běžně dostupné a přitom velmi kvalitní pomůcky, přístroje a zařízení (např. výukové programy na počítačích, lékařské diagnostické přístroje, zařízení pro audiovizuální záznam a reprodukci apod.).

Práce s „myslícími stroji“ má rysy, které vedou k anonymitě a abstraktnosti. O anonymitě se dá mluvit potud, pokud se z práce ztrácí lidský partner. V automatizovaných výrobních halách nejsou lidé. Při elektronické korespondenci nebo při vyřizování bankovních záležitostí se minimalizuje mezilidský kontakt. Nadto může mít člověk díky osobnímu počítači své pracoviště doma. To mu sice dává větší prostor pro kontakt se členy rodiny, naopak však bezprostřední kontakt se spolupracovníky chybí. Tak se může dostavit pocit izolovanosti až osamění.

Abstraktní se práce stává tím, že mizí smyslový vztah k pracovnímu úsilí i k výsledku práce. Operátor, který programuje CNC-stroj nezachází ani s výrobními nástroji, ani s výrobními předměty. Sekretářka při elektronické korespondenci nepíše „hmatatelný“ dopis na papíře. Řadě lidí nemusí taková práce přinášet uspokojení.

Na druhé straně se ukazuje, že právě abstraktní práce se symboly je tím, co je v nastupující společnosti nejžádanější a co může těm, kteří takovou práci jsou schopni zvládat, přinášet podstatně větší společenské úspěchy a ekonomické efekty, než vlastnictví kapitálu.

Zdá se, že proměny práce od konce preindustriální společnosti do začátku společnosti postindustriální opisují vývojovou spirálu. Na jejím počátku se většina pracovních aktivit odehrávala v rámci rodin v lidských domovech či jejich bezprostřední blízkosti, ať už se jednalo o práci řemeslnou nebo zemědělskou. Práce měla komplexní charakter. Funkce producenta a konzumenta byla propojena. Lidé vyráběli zpravidla pro sebe a rodinné příslušníky. Pokud vyráběli za účelem směny, jejich zákazník jim byl obvykle dobře známý.

Nástup industriální společnosti většinu lidí vyvedl z jejich tradičního rodinného prostředí do továren. Řemeslníci nebyli schopni konkurovat strojní výrobě, zemědělci se vydávali z vesnic do měst za vidinou zlepšení svých nuzných ekonomických podmínek. Z autonomních výrobců se stali námezdně pracující lidé, kteří byli nuceni se plně podřídit koordinaci kolektivně prováděné činnosti. Lidská práce ztratila svůj komplexní charakter. Čím dále tím více byla atomizována a podřizována požadavkům strojů a strojových soustav. Původní jednota nositele výrobního faktoru půda, práce a kapitál se rozdělila. Díky racionalizaci se mnohonásobně zvýšila produktivita práce a v důsledku toho i postupně životní úroveň, nicméně práce se zároveň do té míry odlidštila, že se v řadě případů stala člověku nepřiměřenou

Vývojové trendy závěru dvacátého století avizující ve vyspělých zemích nástup postindustriální společnosti, představují, byť v kvalitativně zcela odlišných podmínkách, návrat k některým charakteristikám práce typickým pro společnost preindustriální. Práce se postupně stává opět komplexní, poměrně náročnou na kreativitu, člověku opět přiměřenou. Na rozdíl od masové výroby pro anonymního zákazníka, typické pro vrcholící industriální společnost, dostává ten, pro kterého je práce vykonávána, opět svou tvář. Výroba zohledňující

potřeby konkrétního zákazníka se stává významným faktorem konkurenceschopnosti. Práce se začíná postupně vracet, i když patrně pouze částečně, do lidských domovů a do rodin. Rozdíl je však v tom, že tato práce ve většině případů již není prací ani zemědělců ani řemeslníků, pracující s půdou či materiálem, nýbrž činností odborníků pracujících s informacemi. Nicméně vyšší dostupnost volného času vytváří prostor pro seberealizaci cestou nejrůznějších svépomocných aktivit, v podobě řemeslných, ale i jiných činností. Tím se sice v nevelké, ale ne zcela zanedbatelné míře zvyšuje propojení producenta a konsumenta a zvyšuje se podíl uspokojování potřeb netržní cestou.

### 3. Organizace ve vývoji industriální společnosti

V podmínkách preindustriální společnosti dominovala integrace výroby a spotřeby. Většina potřeb lidí byla uspokojována svou vlastní produkcí, resp. produkcí svých rodin. Funkce směny prostřednictvím trhu nebyla příliš významná. S nástupem industriální společnosti se poměr významu vlastní produkce a směny při zabezpečování potřeb začíná obracet. Trh začíná ve vývoji společnosti nabývat dominantní postavení.

Pro počáteční fáze industriální společnosti byla typická malovýroba. Firmy podnikající v jednotlivých odvětvích byly co do velikosti kapitálu, produkce i používané technologie srovnatelné. V důsledku toho, že se na trhu setkávalo velké množství malých firem, byla tržní cena objektivní veličinou, jinými slovy řečeno, firma ji nemohla ovlivnit. Podniky dodávaly pouze malou část celkové nabídky odvětví a proto jejich postavení na trhu bylo labilní.

Tyto podmínky orientovaly činnost podniků na posilování svoji stability cestou zvyšování konkurenceschopnosti, růstu tržního podílu a růstu investic. Stimulační a diferenciací efekt tržního mechanismu vyústoval do tendencí

- růstu objemu kapitálu potřebného k podnikání (koncentrace)
- růstu kapitálového vybavení práce (substituce práce kapitálem)
- snižování počtu firem v rámci odvětví; růst prosperujících se uskutečňoval likvidací (zánikem, pohlcením, odkoupením) firem, které v konkurenci neuspěly.

Uvedené tendence, vyplývající z tržních mechanismů a podporované výše zmíněnými vlivy technické revoluce, vedly v závěru devatenáctého století k výrazným strukturálním změnám. Vynálezy a objevy vytvářely předpoklady pro podstatné zvyšování výkonnosti a efektivnosti firem. Převratnost mnohých objevů otevírala cesty ke vzniku a rozvoji nových odvětví. Využití těchto možností bylo však podmíněno zakládáním nových výrobních jednotek, nebo zásadní rekonstrukcí stávajících a přechodem na velkovýrobu. Investiční nároky na realizaci těchto opatření zpravidla překračovaly možnosti individuálních podnikatelů. Proto docházelo ke sdružování kapitálu v podobě společností. Tyto společnosti, zahrnující velký počet vlastníků, představovaly ekonomickou sílu, schopnou využívat progresivní technologie a postupně vytlačovaly dřívější formu firmy - podnik vlastněný jednotlivcem, resp. rodinou.

Původně homogenní struktura hospodářství se změnila na strukturu heterogenní a trhy začaly nabývat charakter oligopolního uspořádání. Rozvoj oligopolní struktury, kde se firmy významně odlišovaly ekonomickou silou a stabilitou, se projevil změnami forem konkurence. Technologický předstih, doprovázený nižšími náklady, umožňoval velkým firmám snadno eliminovat slabší konkurenty. Na druhé straně se nová kvalita trhů, tzn. konkurence mezi velkými firmami, stala okolností zpochybňující klasický nástroj konkurenčního boje - cenovou konkurenci. Vzhledem k malému počtu velkých firem se vytvořila situace, dávající dobré východisko k dohodě o společném postupu, případně kapitálovému spojení.

Růst moci velkých podniků a omezování cenové konkurence vzbuzoval obavy vlád i veřejnosti. Jak uvádí Reich<sup>7</sup>, vedly tyto obavy ve Spojených státech v roce 1890 k přijetí Shermanova protitrustového zákona. Ten zakazoval dohody o cenách a o rozdělení trhu. Dobře míněná legislativa však měla přesně opačný účinek: Protože bylo americkým firmám

---

<sup>7</sup> Reich, R.B. *The Work of Nations*. New York: Alfred A. Knopf, 1991.

zakázáno dohodnout se na cenách a trzích, bylo pro ně nejsnadnějším východiskem sloučit se do obrovských korporací. Důsledkem byla velká vlna fúzí, vrcholící na přelomu devatenáctého a dvacátého století. Přibližně třetina výrobních kapacit Spojených států byla sloučena do více než tří set gigantických společností. Tak se zrodily klíčové americké korporace, známé i ze současné doby jako General Electric, General Motors, U.S. Steel, American Tobacco a řada dalších.

Proces zvětšování velikosti a významu obřích společností, jehož nástup je možno spatřovat na přelomu devatenáctého a dvacátého století, dále akceleroval v období po překonání hospodářské krize ve třicátých letech a následujících třech dekadách. V USA tvořilo jádro hospodářství přibližně pět set velkých podniků, organizovaných ve formě korporací, které v polovině století zabezpečovaly téměř polovinu průmyslové výroby země a vytvářely asi 40% zisků všech amerických firem. V každém z hlavních odvětví amerického hospodářství vévodily dvě až tři gigantické korporace, které určovaly ceny, mzdy a velkovýrobní metody. Kolem těchto společností bylo seskupeno několik tisíc velkých, nikoli však obřích podniků a několik velkých bank, pojišťoven a distribučních firem. Dále pak statisíce menších firem, zaplňujících mezeru na trhu specializovaným zbožím, které se nevyplácelo vyrábět ve velkém.

Forma korporace nabývala v USA stále větší obliby a dosáhla velkého rozšíření, a to zejména po odeznění velké hospodářské krize. V dané době vzniká dobře organizovaný trh akcií na burzách cenných papírů. Akcie prosperujících společností představovaly velmi likvidní a zároveň výnosnou formu jmění. Vlastnit určitý počet akcií se stalo cílem širokých vrstev obyvatelstva a stalo se značně rozšířeným způsobem nakládání s úsporami. Počet drobných akcionářů rychle vzrůstal. Mnoho velkých korporací nabývalo charakteru „kvaziveřejných“ společností. Co do četnosti převažující část akcionářů se stávala vlastníky pasivními, kteří vzhledem ke svému malému podílu nemohli na řízení dané korporace fakticky participovat a splývali s ostatními typy věřitelů, poskytujících korporacím finanční kapitál.

Rozptylování akciového kapitálu mezi velký počet drobných vlastníků vedlo k oddělování vlastnictví od řízení. Skutečný výkon řídicí činnosti se již přestal realizovat v okruhu vlastníků a začal přecházet do rukou profesionálních řídicích pracovníků, které akcionáři začínali za tímto účelem zaměstnávat. Tento proces přesouvání faktické moci nad korporacemi od vlastníků směrem k manažerům se setkal v dané době v odborné literatuře se značnou pozorností. Bývá nazýván manažerskou revolucí.

Ideologie manažerské revoluce je ovlivněná neblahými zkušenostmi z bezohledných finančních spekulací akcionářů vedoucích k pádu newyorské burzy a následné světové hospodářské krizi. Spolu s teoretickými protiliberalistickými koncepcemi J. M. Keynesa našla odraz v programu New Deal (Nový úděl) realizovaném vládou F. D. Roosevelta k zastavení deprese a obnovení zdravého hospodářského růstu. Teoretici manažerské revoluce představují profesionální řídicí pracovníky jako nezištné služebníky společnosti, jejichž zájmy jsou v protikladu vůči zájmům kapitalistických magnátů. Dle této ideologie zisk přestává být základním cílem podnikání. Řídicí pracovníci na něm nejsou zainteresováni v takové míře jako akcionáři, protože nejsou vlastníky. Zatímco v případě akcionářů se vztah k podniku může redukovat na pouhé vlastnictví cenných papírů, jejichž držení či obchodování s nimi přináší zisk, vztah vrcholových řídicích pracovníků je zpravidla nesrovnatelně mnohostrannější, těsnější a dlouhodobější. Úkolem top managementu velkých korporací je uvádět v soulad zájmy akcionářů, zaměstnanců, zákazníků a nejširší veřejnosti. O vedoucích

pracovnících stojících v čele největších společností se často mluví jako o korporálních státnících.

I když zmíněné názory nejsou nezpochybnitelné, jedno je jasné: Status profesionálních řídicích pracovníků v dané vývojové etapě významně vzrostl. A to nejen v USA, ale i v Evropě, i když s jistým časovým odstupem a za jiných podmínek. Forma akciových společností s rozptýleným vlastnictvím nebyla totiž pro hospodářství západoevropských zemí typická. Docházelo zde k tvorbě kartelů, monopolistických koncernů, k vytváření holdingových seskupení a zesilování vlivu bank. Ve všech těchto formách vytváření monopolistických seskupení připadala významná úloha individuálním kapitalistickým magnátům a „rodinnému kapitálu“. Nicméně v průběhu padesátých let jsme i v Evropě svědky znatelného přesunu moci nad velkými podniky z rukou vlastníků do rukou profesionálních řídicích pracovníků. Na rozdíl od amerických poměrů není hlavním motivem rozptýlené vlastnictví, ale skutečnost, že pro řízení v nastupujících ekonomických podmínkách je nezbytná speciální kvalifikace. Za podstatný faktor lze rovněž považovat růst vlivu státu v ekonomikách západoevropských zemí v poválečném období. Za účelem obnovy válkou rozvráceného hospodářství a pod vlivem keynesiánského učení rostl státní sektor, docházelo ke znárodnování hospodářsky významných odvětví, stát se stával v řadě případů investorem nově vznikajících podniků. Tyto podniky byly pochopitelně řízeny profesionálními manažery.

Nelze v těchto souvislostech opomenout situaci v centrálně řízených ekonomikách, nejprve v Sovětském svazu, po druhé světové válce v dalších evropských zemích, které se dostaly do sféry jeho vlivu. Působení státu na hospodářství, realizované převážně řídicími nástroji direktivní povahy, zde bylo dominantní. Výroba i většina služeb byla v převážné míře koncentrována do velkých státních podniků v jejichž čele stáli řídicí pracovníci jmenovaní nadřízeným státním orgánem.

Doba personální unie mezi vlastněním a řízením a rovněž tak doba samorostlých „kapitánů průmyslu“, jejichž schopnosti řídit se odvíjely převážně jen ze zkušeností a intuice, nenávratně mizí. Na scénu přichází vysoce kvalifikovaný, odborně školený manažer - profesionál a spolu s ním požadavky na další rozvoj teorie řízení.

Jak jsme se již zmínili v předchozí kapitole, dochází v období nástupu vědeckotechnické revoluce v polovině minulého století k překonávání technologií hromadné výroby unifikovaných produktů. Postupně se rozšiřují pružné výrobní systémy, umožňující efektivní výrobu individualizované produkce. Proces diverzifikace výroby přináší nové příležitosti pro rozvoj malých firem. Zvláště malé firmy, orientované na vývoj a ověřování nových technologií se stávají vysoce životaschopnými a efektivními.

Proces globalizace, nastupující v závěrečných dekádách dvacátého století, je spjat s mohutným rozvojem obřích nadnárodních společností. Za nadnárodní společnost je považován podnik, jehož jednotky působí v několika zemích. V současné době vyrábí nadnárodní společnosti více než čtvrtinu světové produkce a obchod mezi vnitřními jednotkami těchto společností představuje zhruba třetinu světového obchodu.

Tyto subjekty disponují obrovským ekonomickým potenciálem. Jen pro ilustraci: Mezi stovku největších světových ekonomik nepatří pouze státy, nýbrž plnou polovinu zaujímají nadnárodní společnosti. Prodejní příjmy firmy General Motors se přibližně rovnají součtu hrubého národního produktu Tanzanie, Etiopie, Nepálu, Bangladéše, Zairu, Ugandy, Keni a

Pakistánu. Hodnota tržní kapitalizace takových gigantů jako je Exxon, Microsoft a mnoha dalších čítá řádově desítky miliard dolarů.<sup>8</sup>

Základním faktorem podněcujícím vznik a rozvoj nadnárodních společností je konkurenční výhoda vyplývající z celosvětové sítě výroby a distribuce. Pomocí vertikální integrace si nadnárodní společnosti mohou relativně výhodně zajišťovat suroviny a polotovary. Cestou horizontální integrace se prostřednictvím svých dceřiných společností působících v různých zemích mohou lépe chránit a využívat své monopolní postavení a a přizpůsobovat své výrobky místním podmínkám a preferencím zákazníků.

Nadnárodní společnosti své jednotlivé činnosti realizují tam, kde je to z hlediska místních podmínek nejvýhodnější. Mezi určující faktory patří kvalifikace pracovní síly, její cena, náklady na suroviny, materiál, subdodávky a energie, úroveň infrastruktury, míra zdanění, investiční pobídky, stabilita právního a politického prostředí apod.

---

<sup>8</sup> Handy, Ch. *The Hungry Spirit. Beyond Capitalism - a Quest for Purpose in the Modern World*. London: Hutchinson, 1997.



## 4. Od hierarchií k sítím

Podniky vznikající a rozvíjející se v industriální epoše vytvářely svoje organizační struktury podle stejného principu, který už byl po staletí uplatňován v rámci tradičních organizací - v rámci státu, církve a armády. Šlo o princip hierarchie. Podle tohoto principu byly v podnicích vytvářeny pyramidální organizační struktury s respektováním zásady jediného odpovědného vedoucího. Rozhodující byla vertikální osa s linií nadřízenosti a podřízenosti. Směrem shora dolů šly příkazy, které každý nižší stupeň měl povinnost detailněji rozpracovat a konkretizovat, v opačném směru, ze spodu nahoru, šla hlášení o plnění těchto příkazů. Dlužno konstatovat, že tyto strohé a jednoduché principy se v praxi osvědčily. I když o zmíněných strukturách mluvíme v minulém čase, ony existují, byť s řadou „změkčení“ a modifikací i v současnosti.

V původním pojetí těchto struktur šlo o strukturu výrazně statickou, s hlavním akcentem na mocenskou stránku řízení podniku. Na nejvyšším stupni dané pyramidy stál vlastník. Vertikální mobilita spočívající ve vzestupu schopných pracovníků z nižších stupňů řízení na vyšší nebyla příliš četná. Ohraničení podniku vůči okolí bylo pevné a jednoznačné.

Úměrně velikosti podniku, složitosti výroby a složitosti prostředí, ve kterém podnik operoval, rostla složitost řízení a kvantitativní i kvalitativní nároky na práci vedoucího. Tomu se pokusil v prvních dekádách dvacátého století čelit Taylor návrhem své funkcionální struktury se specializovanými vedoucími, která se však, jak známo, z důvodů nemožnosti praktického vymezení kompetencí, neosvědčila. Daná myšlenka však vedla k rozvoji štábních útvarů, vykonávajících řadu administrativních, technických a jiných odborných prací, sloužících jako opora pro vlastní řídicí činnost vedoucího. Začleněním štábních útvarů se z původní liniové struktury vyvinula struktura liniově štábní.

I přes účinnou podporu štábních útvarů zůstával v hierarchických strukturách počet přímo podřízených pracovníků jednomu vedoucímu pochopitelně limitovaný. S růstem velikosti podniku proto počet stupňů řízení roste. U tradičních gigantů jako např. General Motors, či General Electric šlo ještě v nedávné době o 15 až 18 stupňů řízení. V takové struktuře se řízení stává velmi těžkopádným a neefektivním.

Aby tyto kolosy bylo možno vůbec řídit a dokázaly dostatečně reagovat na dynamické prostředí, nastupují v poslední době trendy k decentralizaci, ke „zplošťování“ hierarchických struktur a k flexibilitě. To vše je úzce spjato se změnou stylu řízení od přísně autoritativního k participativnímu až liberálnímu. Zmíněné trendy se neprojevují pouze u těch největších podniků, kde se jejich realizace stává nutností, ale též u mnoha středních i menších firem, všude tam, kde strnulé a složité organizační struktury nedokáží dostatečně reagovat na dynamicky se vyvíjející realitu.

V důsledku měnícího se stylu řízení, decentralizačních tendencí a stále širšího uplatňování manažerských informačních systémů ztrácí na významu střední stupně řízení, jejichž úkolem bylo v původním autoritativním systému plnit funkci „převodových pák“ mezi vrcholovým vedením a výkonnými pracovníky. Dá se říci, že zatímco význam a smysluplnost středních stupňů řízení klesá, roste význam a náročnost řídicí práce na úrovni top managementu, zabývajícího se strategií podniku v podmínkách vysoce dynamického až turbulentního prostředí. Mění se i pozice nejnižšího stupně řízení. Ten se začíná úzce propojovat s výkonnými složkami, reprezentovanými ne již, jako v minulosti dělníky, nýbrž operátory výrobních systémů. Dochází tedy ke změnám v rozdělení řídicí práce na jednotlivé

stupně a ke změnám v jejím charakteru. V důsledku „eroze“ středních stupňů řízení jsou vytvářeny podmínky pro jejich redukci.

Dalším faktorem vedoucím ke snižování počtu stupňů řízení je pokles významu vertikálních a růst významu horizontálních vztahů. Tvůrčí práce, vykonávaná zpravidla v týmech, předpokládá a zároveň posiluje význam horizontálních vztahů, tj. vztahů spolupráce. Na rozdíl od dřívějšího systému, kde izolovaný dělník dostával příkazy od svého nadřízeného, který tímto zabezpečoval jak celkovou koordinaci, tak pracovní disciplínu, tým si svoji práci koordinuje sám a disciplína je nahrazena motivací. Této situaci odpovídající participativní, resp. liberální styl řízení nezatěžuje vedoucího neustálým ukládáním a kontrolou velkého počtu detailních úkolů a umožňuje mu tak vést daleko širší kolektiv spolupracovníků.

Snahy o zpružňování organizačních struktur jsou obvykle realizovány prostřednictvím decentralizace.

První z možností decentralizace uspořádání velkého podniku je vytváření divizí. Divize je relativně autonomní celek, orientovaný zpravidla na produkci určité skupiny výrobků, resp. poskytování určitých služeb. Autonomie tohoto celku je podmíněna tím, že má k dispozici potřebné prostředky pro svoji činnost. Top management podniku se zabývá strategickým řízením do operativního řízení divize nezasahuje. Řídící vztah vrcholového vedení vůči divizi se odehrává prostřednictvím určování rámcových naturálních ukazatelů a zejména ukazatelů ekonomických. S decentralizací velkých podniků (např. General Motors, nebo du Pont) cestou vytváření divizí se setkáváme již ve dvacátých letech minulého století.

Neúčinnost tradičního centralizovaného příkazovacího systému řízení iniciovala hledání dalších cest, jak decentralizovat pravomoc a odpovědnost, a to až na co nejmenší celky. Jedním z prvních, a ve své době průkopnickým řešením svého druhu byl systém střediskového hospodaření dovedený až na úroveň jednotlivých provozů a dílen, uplatňovaný v Československu v obuvnickém koncernu Baťa před druhou světovou válkou.

Zmíněný trend pokračoval ve druhé polovině dvacátého století a směřoval k vytváření organizačních struktur na bázi tzv. strategických podnikatelských jednotek (SBU - Strategic Business Unit). S daným konceptem a označením přichází počátkem sedmdesátých let jako jedna z prvních společnost General Electric. Vymezení pojmu strategická podnikatelská jednotka je relativně široké. Za určité situace může strategickou podnikatelskou jednotku tvořit několik divizí, na druhé straně může jít o nevelký celek na úrovni hospodářského střediska. Důležitá je vazba na výrobek a zákazníka. Obecně je možno říci, že strategická podnikatelská jednotka je relativně samostatná oblast podnikání, jež je odpovědná za produkci a marketing určitého druhu výrobků, resp. služeb.

Výraznější stupeň decentralizace představuje holdingová forma uspořádání podniku. Holding se skládá z celků vybavených právní subjektivitou, zpravidla v podobě obchodních společností typu společností akciových nebo společností s ručením omezeným. Jedna ze společností zastává roli holdera a nazývá se společností mateřskou. Ostatní společnosti se nazývají společnostmi dceřinými. Vůči nim plní mateřská společnost funkci zakladatelskou. Mateřská společnost má v dceřiných společnostech majetkový podíl v rozmezí od tzv. kontrolního balíku až po stoprocentní majetkovou účast. Holder ovládá dceřinné společnosti cestou výkonu vlastnických práv, u akciových společností prostřednictvím valné hromady, představenstva a dozorčí rady, u společnosti s ručením omezeným prostřednictvím jednatelů.

Zatímco u podniků, byť značně decentralizovaných, zůstávají zachovány jejich hranice, minimálně ve smyslu právním (jsou právníckými osobami), jednota holdingu z hlediska právního neexistuje. Jde o seskupení podniků, jehož integrita je docilována vlastnickým ovládním a prostřednictvím obchodních smluv.

Decentralizační trendy nabývají různých podob, nicméně jejich obecné účinky jsou v zásadě stejné: Původní strohé hierarchie založené téměř výhradně na vertikálních vztazích a opírající se o principy autority, jsou nahrazovány „měkčími“ strukturami, opírajícími se o principy spolupráce a konkurence a nabývající v nejednom případě kvazitřních vztahů. Lze říci, že podobnou měrou jak podnik decentralizuje, navazuje více či méně pevné vztahy se svým okolím. K tomu je více důvodů a k realizaci toho vede více cest.

Jako první z možností zmiňme outsourcing. Jde o projev dalšího prohlubování dělby práce. Podnik v rámci outsourcingu vyčleňuje ze své působnosti takové činnosti, které není schopen vlastními silami provádět stejně efektivně jako specializovaná organizace. Zpravidla první jsou na řadě činnosti spadající do oblasti obslužných a pomocných procesů. Jedná se například o ostrahu a ochranu objektů, úklid objektů, stravování, ubytování a rekreaci zaměstnanců, autodopravu a pod. V druhé řadě se jedná o činnosti z oblasti hlavních procesů podniku. U výrobního podniku jde o ty výrobní činnosti, které externí dodavatel dokáže realizovat kvalitněji a levněji.

Dlužno poznamenat, že významná vlna outsourcingu proběhla v postsocialistických zemích v devadesátých letech dvacátého století v řadě středních a velkých podniků při transformaci z centrálně řízené ekonomiky na ekonomiku tržní. Důvod byl jednoznačný: V centrálně řízené ekonomice s chronickým převisem poptávky nad nabídkou bylo jedinou možností podniku si maximální objem svých potřeb zabezpečovat svépomocí. S rozvojem tržního hospodářství nastal dynamický růst nabídky organizací specializovaných na různé služby (bezpečnostní, úklidové, stravovací, ubytovací, dopravní aj.), které s ohledem na svoji specializaci a úspory z rozsahu byly schopny tyto služby zajistit kvalitněji a s nižšími náklady, než kdyby byly vykonávány vlastním podnikem. Obdobně to bylo i s kooperací ve výrobě, kdy bylo možno využít nabídky řady nově vzniklých malých soukromých firem, či privatizovaných podniků, které ztratili svoji původní zakázkovou náplň.

Důsledný outsourcing vede k výraznému „zeštíhlení“ podniků. Jde o koncentraci pouze na ty činnosti, které podnik dokáže sám vykonávat efektivněji než by je zabezpečoval dodavatelsky a rovněž na ty činnosti, které je nutno si ponechat z důvodů zajištění své konkurenceschopnosti, resp. z jiných strategických důvodů.

Specifickou formou outsourcingu je vyčleňování činností charakteru duševní práce a jejich zajišťování externími službami. Může se jednat například o činnosti účetní, právní, technické i manažerské. V konkrétních případech může tatáž osoba přejít ze zaměstnaneckého vztahu vůči danému podniku do vztahu dodavatelského. To je opět jeden z projevů tendence k rostoucí flexibilitě. Ze zaměstnance, co by součástí podniku, se stává podnikatel se svoji pracovní silou. Ředitel podniku už není vázán pracovní smlouvou, ale manažerskou smlouvou, účetní vykonává účetnictví dodavatelsky pro více malých firem, s právním expertem, dříve zaměstnaným v podniku, je uzavírána smlouva na vyřešení konkrétního problému. Mobilita lidí vůči organizaci roste.

V důsledku vyčlenění řady činností, úzce spjatých s podnikem, mimo jeho hranice, narůstá počet a význam vztahů podniku s jeho okolím. To, co bylo původně možno řešit v

rámcí vnitřního řízení podniku, je teď nutno řešit prostřednictvím obchodních smluv. Při překročení určité míry ve významu a četnosti vztahů, zejména v oblasti spolupráce při zajišťování hlavní činnosti, se původní model „podnik plus několik kooperujících jednotek“ mění na model „sítě“. Naplňování potřebné funkce, která se původně realizovalo na úrovni podniku (resp. podniku využívajícího kooperaci), se teď odehrává na úrovni sítě.

K vytváření sítí je možno dospět i opačným způsobem, tedy nikoli cestou vyčleňování činností vně podniku a následnou kooperací, nýbrž tím, že podnik navazuje s jiným podnikem či podniky strategické partnerství.

Podle těsnosti vztahů se rozlišují v zásadě tři formy strategického partnerství, a to

- volné formy, kam patří příležitostná spolupráce a „tiché“ neformální domluvy
- strategické aliance, včetně joint ventures
- těsné formy, kam patří fúze a akvizice<sup>9</sup>

Pro volné formy strategických partnerství je typické, že jsou obvykle uzavírány cestou „tiché dohody“ o cenách, vymezení trhů, výměně know how a pod. Zatímco dohody o cenách a vymezení trhů se mohou dostat do rozporu s antimonopolními zákony, nebo alespoň se zásadami podnikatelské etiky, spolupráce v oblasti know how, týkající se např. sdílení určitých datových zdrojů, společného využívání licencí a patentů, počítačových programů a pod. tyto problémy nemá.

Těsné formy strategického partnerství jsou charakteristické pevným organizačním, popř. i právním propojením původně samostatných partnerů. V zásadě může jít, jak již bylo naznačeno, buď o fúzi, čili splnutí partnerů, nebo silnější partner zakoupí, pohltí, či získá partnera slabšího. Ať už jde o první či druhý případ, může se jednat buď o propojení kapitálové, tedy na úrovni holdingu, kdy si partneři zachovávají právní subjektivitu, nebo jde o těsnější spojení, kdy z původních samostatných právních subjektů vzniká jediný právní subjekt (např. slabší podnik je pohlcen podnikem silnějším a stane se jednou z jeho divizí).

Pro vytváření sítí je však typičtější, a má větší význam než zmíněné dvě krajní podoby strategického partnerství, podoba třetí, stojící mezi nimi - strategické aliance. Strategické aliance mají, na rozdíl od volných forem strategického partnerství, ze kterých se mohou vyvinout, jasně deklarované a právně podložené vztahy poměrně významné spolupráce, které ovšem bývají zpravidla realizovány dočasně, pro splnění určitého strategického cíle. I když toto spojení může být velmi těsné, vždy se jedná o partnerství samostatných právních subjektů. V případě joint ventures, jako specifické formy strategické aliance, je tato spolupráce realizována prostřednictvím společného podniku, který partneři za tímto účelem vytvářejí. Je možné, a taky se to často stává, že z pružného a dočasného spojení v podobě strategické aliance se vyvine těsná forma strategického partnerství a například společný podnik (joint venture) se stane základnou pro následnou fúzi.

Na rozdíl od jednotlivého podniku, kde se jedná o vnitřní podnikání, tedy podnikání s využíváním pouze vlastních zdrojů podniku (posílených eventuálně o cizí finanční zdroje v podobě např. úvěrů), jde u podniků propojených do strategické aliance též o tzv. vnější podnikání, spočívající ve využívání zdrojů celé sítě.

---

<sup>9</sup> Vodáček, L., Vodáčková, O. *Strategické aliance se zahraničními partnery*. Praha, Management Press, 2002. s.13

V návaznosti na Vodáčka<sup>10</sup> je možno rozlišovat tři důvody pro vznik a rozvoj strategických partnerství. Jsou to:

- sdílení a využívání zdrojů
- redukce konkurenčních střetů
- přenos a využití znalostí

Pro vznik a existenci strategického partnerství, ať už ve formě strategické aliance, nebo v některé z dalších dvou zmíněných forem, může být rozhodující pouze jeden z těchto důvodů, popř. dva, či všechny tři.

V prvním případě jde o to, aby se vhodnou volbou alokace a koncentrace zdrojů dosáhlo pozitivního synergického efektu. Může jít o sdružování zdrojů resp. o vzájemné vyvažování slabých stránek jednoho z partnerů silnými stránkami druhého, popřípadě o společné sdílení podnikatelských rizik. Konkrétně se může jednat o spolupráci při výzkumu a vývoji složitého výrobku či technologie, o společné vytváření, resp. sdílení výrobních a prodejních kapacit apod. Takové případy můžeme dnes již považovat za klasické. Ve větší míře začaly iniciovat vznik strategických aliancí od počátku osmdesátých let minulého století, nicméně existovaly a realizovaly se i dříve. Tyto formy bývají zpravidla uváděny jako oficiální zdůvodnění spolupráce.

Druhý ze zmíněných důvodů začal nabývat na váze koncem osmdesátých let. V té době se jako reakce na vyčerpání z ostrého konkurenčního boje začaly v praxi rychle rozvíjet relativně volná, často skrytě domluvená strategická partnerství s konkurenty. Nemuselo přitom jít pouze o spolupráci v hranicích jedné ekonomiky, ale do hry začaly vstupovat obtížně kontrolovatelné vztahy mezi nadnárodními společnostmi v globální úrovni. Šlo například o spolupráci americké společnosti General Motors s korejskou společností Daewoo v oblasti výroby součástí a dílů automobilů, německé společnosti Siemens a nizozemské společnosti Philips v oblasti vývoje mikroelektroniky a celou řadu dalších.

Redukce konkurenčních střetů vyplývá ze snahy nahradit „negativní kooperaci“, tj. konkurenční boj jejím protipólem - „pozitivní kooperací“, tedy spoluprací. V praxi přitom dochází v návaznosti na dané okolnosti k tomu, že v určité oblasti dochází mezi firmami k pozitivní kooperaci, v jiné ke kooperaci negativní. Časem se může pozitivní kooperace měnit na negativní a naopak. V současné praxi je v nejednom případě obtížné jenoznačně rozlišovat, kdo je kdy partnerem a kdy konkurentem.

Třetí důvod je úzce spjat s informační společností, resp. se společností znalostí. Díky mohutnému rozvoji informatiky získávají strategické aliance pro svůj vznik a pružné fungování významné zázemí v celosvětově působících komunikačních systémech. Ve stále širší míře se proto mohou opírat o e-business, e-commerce, e-banking, e-administration apod. Informace jsou v současné době klíčovým faktorem úspěchu. Vzniká potřeba získávat informace od partnerů, sdílet s nimi a společně využívat důležité datové báze a rovněž se neustále učit ze zkušeností partnerů i konkurence<sup>11</sup>.

Zajímavým příkladem prosperujících sítí jsou struktury malých a středních podniků v tradičních odvětvích v Německu. Příznivé podmínky jsou dány rodinným charakterem firem, tradičním dodržováním zásad podnikatelské etiky, a oddaností profesi. Tak například odvětví textilu vzkvétá díky složitému systému svazků, kterými jsou propojeny nejen výrobní podniky, ale i výzkumné ústavy, marketingové agentury, konzultační firmy a střediska pro

<sup>10</sup> Tamtéž, s.26

<sup>11</sup> Tamtéž, s.37

přípravu pracovníků. Daná síť je navíc propojena i se sítěmi dodavatelů surovin, materiálů, barviv apod. Vzniká tak síť sítí.

Efektivně se rozvíjejí sítě též v Itálii, kde v řadě případů vznikají prosperující řetězce složené z velmi malých firem. Jejich vlastníci dávají přednost kooperaci před expanzí a integrací. Firmy zůstávají malé a využívají právních a organizačních výhod malých podnikatelů. Jako příklad takto koncipované sítě může sloužit známá Italská firma Benetton.

Sítě začaly v posledních desetiletích vznikat spontánně. Způsob vytváření sítě i její podoba se realizuje případ od případu, v závislosti na konkrétní situaci a podle konkrétních potřeb. Nicméně začínají se významně uplatňovat i určité unifikované podoby.

Jednou z těchto forem je franchising. Je to systém založený na spojení poskytovatele franchisy („franchise“ znamená „výsada“) a jejího příjemce. Franchising lze považovat za určitou formu licence. Poskytovatel franchisy je ekonomicky silný partner, disponující významným image a specifickým know how. Franchisingová smlouva dává příjemci franchisy právo využívat obchodní značku poskytovatele, právo a zpravidla i povinnost využívat při realizaci služeb, či výrobků postupy, resp. prostředky dodávané v rámci smlouvy poskytovatelem, právo využívat reklamu, popřípadě další služby poskytovatele. Předávané know how je přesně popsáno. Toto know how je příjemce oprávněn a zároveň povinen využívat, aby jeho služby resp. výrobky byly na stejné úrovni jako kdyby je realizoval poskytovatel

Pro poskytovatele je franchising výhodný v tom, že rozšiřuje svoje image a podíl svého produktu na trhu cestou poskytování know how za úhradu, aniž by sám musel investovat. Tento systém umožňuje rychle a snadno pronikat na trhy i do vzdálených teritorií, a to prostřednictvím příjemců franchisy, kteří se v místních podmínkách dokáží orientovat zpravidla podstatně lépe než poskytovatel franchisy. Pozitivní pro poskytovatele rovněž je, že riziko podnikání nenese sám, ale že se rozkládá na více subjektů.

Výhodou pro příjemce franchisy je získání značky a image renomované firmy a kvalitního know how a řady výše již vzpomenutých služeb zabezpečovaných poskytovatelem. Zapojení dané firmy do této sítě a možnost záštity ze strany poskytovatele, podstatně zvyšuje její vyjednávací sílu v dodavatelsko-odběratelských vztazích, při získávání úvěru a pod.

Na bázi franchisingu je vytvářena síťová organizace mnoha známých nadnárodních společností. Můžeme k nim zařadit již zmíněný Benetton (módní ošacení) dále například McDonald's, (rychlé občerstvení), Holiday Inns (hotely), OBI (obchody pro kutily), Porst (fotografické potřeby) a další.

Nejdále na cestě od tradičních hierarchických struktur ke strukturám síťovým je virtuální organizace. Jejím účelem je rychle a efektivně využít určitou podnikatelskou příležitost, která se v současné dynamické době vynořuje zpravidla těžko předvídatelně. To, co nedokáže jednotlivý podnik, protože nemá k dispozici dostatečné kapacity, dostatečnou finanční sílu a odpovídající know how, dokáže dočasně vytvořená síť firem, která je propojena moderními informačními technologiemi. Jednotlivé prvky této sítě jsou samostatnými právními subjekty, nejsou ani vlastnický propojeny. Každý z nich přispívá k využití podnikatelské příležitosti svou specifickou schopností a získává to, co by izolovaně získat nemohl.

Ve virtuální organizaci se jedná o vysokou míru dělby práce a kooperace, a to často na velké vzdálenosti. Jedna či více firem zajišťuje výrobu, jiná firma projekci a přípravu výroby, další firma zabezpečuje marketingové služby a prodej, určitá firma, tvořící jádro sítě, se zabývá managementem. Využití moderních informačních technologií umožňuje získávat, zpracovávat a distribuovat potřebné informace v reálním čase, což činí složitou kooperaci v dané síti realizovatelnou.

Jak už jsme se výše zmínili, podnikání a řízení se rozšiřuje z úrovně podniku na úroveň sítě. Na rozdíl od podniku, který má relativně stabilní strukturu a poměrně jasné vymezené hranice, struktura sítě a její hranice se neustále mění. Postavení podniků v síti není zpravidla rovnocenné, časem se mění. Jedna, někdy i více firem nabývá v síti charakteru center, která plní určité řídicí funkce. Tato centra se různě přeskupují. Tím, jak firmy do sítě vstupují, mění svoji pozici, resp. ze sítě vystupují, mění se jejich vzájemné vztahy ze vztahů konkurenčních na kooperační a naopak. Klasická tržní soutěž v podobě boje podniku proti podniku se mění v konkurenci jedné skupiny podniků vůči jiné skupině podniků.

## 5. Vysoce zhodnocující podnik

Organizace a ekonomika produkování statků se v posledních dvou desetiletích začíná velmi podstatně měnit. Dané změny, z nichž některé jsme již naznačili v předcházejících kapitolách, zůstávají v konkrétních případech praxe často zatím nerozpoznány, skryté za tradičními, doposud obvyklými formami a postupy.

Mnoho lidí, laiků i odborníků, stále ještě považuje za vrchol pokroku a základnu ekonomické síly a prosperity velké národní společnosti, vybavené rozsáhlými výrobními kapacitami, jejichž potenciál je založen na množství strojů a zařízení a masách dělníků, realizujících velkovýrobu a řízených prostřednictvím mnohoúrovňových hierarchických struktur. Takové představy však začínají rychle ztrácet svoji platnost. V nejednom případě je realita již zcela jiná.

Nejde sice ještě o nějakou frontální přeměnu, nicméně postupná iniciace určitých trendů, souvisejících s přechodem od industriální společnosti ke společnosti postindustriální, je evidentní. Jedná se o vznik a postupné rozšiřování trendu od velkovýroby k vysokému zhodnocení, od hierarchií k sítím, od kapitálu ke znalostem, od nacionalismu ke globalizaci.

Na trhu zákazníka, se stále se zvyšujícím převisem nabídky nad poptávkou, přestává být unifikované zboží, realizované velkovýrobou, atraktivní. Díky rostoucí konkurenci mezi velkovýrobci se snižují ceny a v důsledku toho zpravidla i zisky všeho, co lze vyrábět ve velkém v podstatě kdekoli na světě. Tlak globální konkurence způsobuje, že progresivní firmy začínají přecházet na produkci speciálních výrobků a služeb. Může se jednat o produkty realizované na bázi zcela nových unikátních technologií, tedy s využitím know how, které jiné firmy doposud nemají, může jít o produkty realizované sice na bázi již známých technologií, nicméně „šitých na míru“ konkrétnímu zákazníkovi a spojených s rozsáhlými službami pro zákazníka, popřípadě může jít o kombinaci obou těchto přístupů.

Takové firmy označuje Reich<sup>12</sup> jako vysoce zhodnocující podniky. Vysokého zhodnocení je dosahováno činností tří klíčových skupin pracovníků, kteří musí disponovat těmito schopnostmi:

Za prvé se jedná o schopnost identifikovat problémy potencionálních zákazníků. Na rozdíl od tradičního marketingu, kdy jde o to přesvědčit co nejvíce zákazníků, aby koupili disponibilní výrobek či službu, se v daném případě jedná o hledání a hlubší pochopení problémů a z nich vyplývajících potřeb lidí a firem.

Druhou z těchto schopností je schopnost řešit tyto problémy jedinečným způsobem. Jde o tvůrčí činnost spjatou s permanentním hledáním a experimentováním. Oproti tradičním firmám, kde výzkumní pracovníci a konstruktéři předávají hotovou dokumentaci velkovýrobě, která podle ní chrlí tisíce unifikovaných výrobků, hledají řešitelé problémů neustále nové a nové kombinace a postupy v těsném sepětí s konkrétními aplikacemi.

Za třetí je to schopnost propojovat identifikaci problémů s jejich řešením. Lidé v těchto rolích musí být schopni najít k identifikovaným problémům jejich řešitele a získat peníze a další prostředky pro realizaci takových projektů. Jsou to nástupci tradičních

---

<sup>12</sup> Reich, R.B. *The Work of Nations*. New York: Alfred A. Knopf, 1991.



podnikatelů či manažerů v nové ekonomice. Avšak tyto termíny již plně nevystihují povahu jejich činnosti ve vysoce zhodnocujícím podniku. Nezabývají se kontrolou chodu organizace, či budováním firem. Jejich činnost má charakter managementu myšlenek. Hrají úlohu strategických zprostředkovatelů.

Ve vysoce zhodnocujícím podniku neplynou efekty z výnosů, resp. úspor z rozsahu. Plynou z průběžného objevování nových spojení mezi různými řešeními a potřebami. Tradiční dodavatelsko-odběratelské vztahy mezi firmami se výrazně mění. Dodavatelská firma může provádět pro odběratele analýzu jeho problémů a navrhnout optimální způsoby jejich řešení. Na druhé straně se odběratelská firma může ve vysoké míře podílet na výzkumu a vývoji výrobku o který má zájem a bezprostředně zasahovat v jednotlivých předvýrobních a výrobních etapách. Zcela běžnými se stávají rozsáhlé prodejní a poprodejní služby ze strany dodavatele, související se zabezpečením úvěru či leasingu pro kupujícího, dále s instalací výrobku, zaškolením jeho obsluhy, poradenskou činností, dlouhodobým servisem apod. Individualizuje se nejen výrobek, ale zejména služby, které se ve stále větší a větší míře na výrobek nabalují. Vysoká hodnota, tedy to, co je pro zákazníka mimořádně cenné, začíná spočívat více v doprovodných službách, než ve výrobku samém.

Jak jsme uvedli, nezbytným předpokladem existence vysoce zhodnocujícího podniku je propojení tří skupin tvůrčích pracovníků - identifikátorů problémů, řešitelů problémů a strategických zprostředkovatelů. Pro rozvoj těchto skupin a zejména pro jejich flexibilní propojování neskýtá tradiční hierarchická struktura příliš dobré prostředí. Pro vysoce zhodnocující podnik je mnohem vhodnější síťová struktura, která je vysoce flexibilní, umožňuje rychlý přenos informací a mnohostrannou kooperaci.

Tradiční podnik se orientuje na vytěžování svých kapacit. Pro vysoce zhodnocující podnik by taková orientace znamenala nepřiměřenou zátěž a popírala by jeho vlastní principy. Jeho efektivnost je totiž založena nikoliv na hospodaření s vlastními tradičními aktivy, nýbrž na neustálém hledání a řešení nových příležitostí: Na pochopení problémů potencionálního zákazníka, nalezení co nejefektivnějšího řešení těchto problémů, a to buď z arzenálu již existujících řešení, popřípadě jejich kombinací, či modifikací, nebo nalezením řešení zcela nového a konečně v nalezení způsobu, jak v rámci vlastních kapacit, ale mnohem častěji, prostřednictvím kapacit jiných podniků, dané řešení co nejrychleji realizovat.

Vysoce zhodnocující podnik může mít charakter velké korporace, ovšem nikoliv v tradičním pojetí, ale s organizací založenou na kooperaci relativně samostatných vnitropodnikových jednotek (vnitřní síť) a zejména na rozsáhlé a mnohostranné kooperaci se subjekty mimo podnik (vnější síť). I když hovoříme o vnitřní a vnější síti, musíme si uvědomit, že hranice se ve skutečnosti stírají. V takto kooperující velké korporaci přestává existovat „uvnitř“ a „vně“, měřítkem se stává pouze vzdálenost od strategického centra.

Je třeba však poznamenat, že vysoce zhodnocující podnik nemusí být vůbec velký a nemusí vlastnit téměř žádná tradiční aktiva - výrobní haly, sklady ani administrativní budovy. V krajním případě může být koncentrován, co by jádro sítě, pouze na jednotlivce, či malou skupinu strategických zprostředkovatelů, kteří mohou díky vyspělým komunikačním a informačním technologiím realizovat všechny potřebné transakce z jedné kanceláře. Vysoce sofistikované služby identifikátorů problémů a řešitelů problémů lze zajistit dodavatelsky, resp. je možno tyto kvalifikované pracovníky přijmout pouze na řešení daného projektu, finanční prostředky lze získat cestou úvěru, laboratoře a výrobní kapacity lze pronajmout, vše

co je unifikované - součásti, polotovary i služby nejrůznějšího druhu, lze poměrně snadno a levně koupit.

Podmínkou je, aby strategičtí zprostředkovatelé byli schopni vznik takové sítě iniciovat, resp. využít sítě či sítí již existujících a usměrňovat dané vztahy ve prospěch úspěšné realizace projektu. Někteří účastníci, operující v uzlových bodech sítě, participují plnou kapacitou, jiní, nacházející se na periférii, naopak jen malou částí své kapacity. Vztahy v síti jsou vymezeny smlouvami a odehrávají se na tržní bázi. Tržní charakter vztahů ovlivňuje participaci účastníků sítě na výnosech. Statistiky ukazují, že největší podíl nezískávají vlastníci kapitálu a už vůbec ne dodavatelé unifikovaných výrobků a služeb, nýbrž ti, kteří jsou pro vysoce zhodnocující podnik klíčovými - identifikátoři a řešitelé problémů a především strategičtí zprostředkovatelé.

Pro vysoce zhodnocující podnik je typické, že neustále vytváří něco nového, že neustále experimentuje. To je přirozeně spjato se značným rizikem. Zatímco toto riziko by v jednom klasicky organizovaném podniku znamenalo značné nebezpečí, v síti se riziko rozkládá a pro jednotlivé účastníky zpravidla nepředstavuje nepřiměřenou zátěž.

Participace na výnosech i rizicích je silným motivačním faktorem. Jen málo podniků je silnější než členství v malé skupině, která usiluje o dosažení společného cíle, která nese společné riziko neúspěchu a zároveň očekávání, že bude v případě úspěchu odměněna.

Jak jsme se již zmínili, nároky dělníků a finančního kapitálu stále více ustupují před nároky těch, kteří řeší, identifikují a zprostředkovávají nové problémy. V důsledku získávají stále menší podíl na výnosech. Reich<sup>13</sup> uvádí, že ve dvacátých letech minulého století dostávali dělníci a investoři více než 85% ceny automobilu. Počátkem devadesátých let dostávaly tyto dvě skupiny méně než 60%. O zbytek se podělili návrháři, plánovači, strategové, finanční odborníci, právníci, marketingoví experti atd. U polovodičového čipu dostávají vlastníci surovin a energie pouze 3% jeho ceny, 5% dostávají vlastníci výrobního zařízení a 6% dělníci. Zbytek jde na specializované návrhářské a konstruktérské služby, patenty apod.

Snižování významu kapitálu v podobě finančních a hmotných aktiv je charakteristickým rysem nastupující postindustriální společnosti a její nové ekonomiky. To co lze v pravém slova smyslu vlastnit a víceméně objektivně oceněné vykazovat v účetní rozvaze začíná ustupovat do pozadí. Na stále větším významu nabývají nehmotná aktiva - know how, patenty, licence a obchodní značka.

Finanční prostředky lze zpravidla snadno směnit cestou koupi za hmotná aktiva - budovy, stroje, zařízení, zásoby aj. a tyto pak vlastnit. Nehmotná aktiva lze sice rovněž získat zakoupením, nicméně větší význam mají nehmotná aktiva získaná cestou vlastní kvalifikované tvůrčí práce. Přitom platí, že i hodnota nehmotných aktiv zakoupených, spočívající ve schopnostech jejich využití, je významně určována tvůrčím potenciálem vlastních pracovníků.

Know how, patenty a licence zůstávají sice ve vlastnictví podniku i po odchodu kvalifikovaných tvůrčích pracovníků, nicméně v dynamickém prostředí se jejich hodnota, pokud není neustále obnovována, rychle ztrácí.

---

<sup>13</sup> tamtéž

Znamé a uznávané obchodní značky patří dnes k nejcennějším aktivům podniků. Vytvářejí pozitivní image a důvěryhodnost a tyto vlastnosti se velmi dobře ekonomicky zúročují. Nicméně obchodní značky jsou předmětem obchodu a často jsou jimi označovány výrobky, jež vyrobil někdo jiný, než původní firma, která je pod touto značkou veřejností vnímána. Může se stát, že výrobky či služby prezentované pod takto získanou značkou nemají očekávanou kvalitu, konec konců totéž se může stát i v případě výrobků a služeb původní firmy. Image podniku a jeho důvěryhodnost je třeba rovněž neustále podporovat a obnovovat, což je možné jediné díky tvůrčí a kvalifikované práci.

To na co upozorňujeme, představuje v širší rovině vztah mezi prací zvěcnělou, ať už v podobě hmotných nebo nehmotných aktiv a prací živou. Práci zvěcnělou si podnikatel může koupit a ta se tak stává jeho kapitálem, jeho vlastnictvím. Dlužno však připomenout, že práce zvěcnělá, byť v podobě špičkových strojů, resp. špičkového know how nepřináší užitek sama o sobě, ale pouze v případě, že její efektivní využívání je zajišťováno prací živou. A to nikoliv prací rutinní, která se, jak již bylo připomenuto, přesouvá z lidí stále více na výrobní a informační systémy, ale vysoce kvalifikovanou prací tvůrčí.

V současné době má mnohé z toho, co figuruje na straně hmotných i do jisté míry nehmotných aktiv charakter běžně dostupného zboží, kterého je většinou nadbytek. I finanční prostředky jsou většinou relativně snadno dostupné. Řada investorů hledá, jak uplatnit svůj finanční kapitál, neboť i finančního kapitálu je často nadbytek. Čeho je však relativní nedostatek, je vysoce kvalifikovaná tvůrčí práce těch, kteří dokáží identifikovat problémy a potřeby potenciálních zákazníků, dokáží je řešit originálním a individualizovaným způsobem a dokáží zprostředkovat důležité strategické vztahy.

V posledních desetiletích stále častěji setkáváme s pojmy jako intelektuální kapitál, lidský kapitál a pod. Tím má být vyjádřen zdrojový charakter lidí v podniku. Nejedná se však o kapitál v pravém slova smyslu, tedy o něco co si podnikatel může koupit a co se může stát vlastnictvím podnikatele. Je možné vlastnit výsledky lidské práce, ovšem lidskou práci dnes vlastnit nelze, tím méně pak člověka, jako nositele této práce, a to ani v právním ani v přeneseném slova smyslu. Současná situace je už podstatně odlišná o situace devatenáctého století, kterou Marx interpretoval tak, že si kapitalista za mzdu kupuje pracovní sílu dělníka.

Na tomto místě by bylo vhodné připomenout několik skutečností souvisejících se svobodou vykonavatele práce. K odstranění starověkého i novověkého otroctví a rovněž i nevolnictví vedly spolu s ušlechtilými humánními pohnutkami i velmi důležité důvody ekonomické. Úměrně tomu, jak ubývalo těžké a stereotypní fyzické práce a rostly nároky na práci tvůrčí, bylo nutno pracovníky stále více a více osvobozovat, s tím, že moc nadřízených nad nimi slábla. Tento trend, i když ne v nějakém zlomovém průběhu, byl patrný i v uplynulém století, a to od poměrů panujících v podnicích řídicích se Taylorovými principy až po situaci charakteristickou pro současné vysoce zhodnocující podniky.

Jedním z autorů, který upozorňuje na skutečnost, že hodnotu podniku významně ovlivňuje to, co nepatří ani do hmotných ani nehmotných aktiv je Handy<sup>14</sup>. Zmiňuje, že dle statistik za období 1981 až 1993 byla u bezmála čtyř set velkých amerických organizací cena zaplacená za nové akvizice v průměru 4,4krát vyšší než jejich účetní hodnota. Tento výrazný

---

<sup>14</sup> Handy, Ch. *The Hungry Spirit. Beyond Capitalism - a Quest for Purpose in the Modern World*. London: Hutchinson, 1997.

rozdíl nelze přičíst na vrub převisu poptávky nad nabídkou či nepřesných odhadů kupujících. Je vysvětlitelný existencí latentní složky hodnoty podniku která, navzdory své neuchopitelnosti tradičními metodami evidence, se stává složkou dominující. Je jí intelektuální kapitál vytvářený znalostmi lidí a jejich angažovanou tvůrčí prací.

## 6. Stakeholderské pojetí podniku

Bylo by naivní si představovat, že v brzké době se veškeré firmy změní na vysoce zhodnocující podniky, se všemi atributy popsány v předcházející kapitole. Určitě ne. Řada podniků si zachová svůj velkovýrobní charakter, protože i nadále bude do jisté míry přetrvávat poptávka po unifikovaném zboží s nízkou cenou. Nehledě na to, že unifikované výrobky či služby mohou být žádanými vstupy pro vysoce zhodnocující podniky, které díky své schopnosti tyto unifikované vstupy kombinovat a syntetizovat budou uspokojovat nikoliv masové, ale individuální potřeby zákazníků a dosahovat tak vysokého zhodnocení toho, co bylo vykonáno.

Nejde tedy, jak jsme již naznačili, o frontální přechod na jiný typ podniku, ale spíše o rozšíření variety způsobů podnikání a vytváření hodnot. Ovšem mnohé z toho, co jsme uvedli jako typické pro vysoce zhodnocující podnik, se bude nepochybně do jisté míry objevovat v podobě obecně se prosazujících tendencí i v těch podnicích, které do této kategorie podniků patřit nebudou.

Vraťme se v této souvislosti znovu k pojetí vlastnictví. Ještě v polovině dvacátého století platilo, že hodnota podniku je dána především prací zvěcnělou, tedy hmotným, finančním a nehmotným majetkem.

Proto tradiční pojetí - pojetí schareholderské - vnímá podnik jako věc vlastníků. Ti ve smyslu právní teorie mají právo užívat předmět svého vlastnictví, čili hospodařit s ním (usus), užívat plodů tohoto vlastnictví (usus fructus) a měnit formu tohoto vlastnictví, čili obchodovat s ním (abusus).

Dnes je ale hodnota podniku vytvářena v podstatné míře prací živou, zejména její vysoce tvořivou složkou - intelektuálním kapitálem, který předmětem vlastnictví podnikatelů není a být nemůže. Navíc úspěšnost podniku závisí podstatně více než v minulosti na vztazích vůči jeho okolí - kooperačních vztazích (viz síť) i jiných vztazích (např. vůči orgánům veřejné správy). Takové situaci odpovídá stakeholderské pojetí podniku.

Stakeholderské pojetí vnímá podnik jako střet zájmů různých zúčastněných subjektů - tzv. stakeholderů<sup>15</sup>, kteří do vztahu vůči podniku dávají určitý „vklad“. Mezi tyto subjekty patří, stejně jako v prvním pojetí, samozřejmě vlastníci. Vedle nich je to však řada dalších subjektů, a to zaměstnanci, věřitelé, dodavatelé a odběratelé, obec, resp. region a stát. Jednotliví stakeholderi spojují svůj vztah k podniku s různými očekáváními. Vlastníci očekávají maximalizaci zúročení vloženého kapitálu, zaměstnanci zajímavou a dobře placenou práci, věřitelé maximalizaci zúročení úvěrů a jistotu jejich návratnosti. Dodavatelé od podniku očekávají stabilního a solventního zákazníka, se kterým je možno se dohodnout na dobré ceně a který spolehlivě hradí svoje závazky, odběratelé vstřícného a spolehlivého partnera, jenž za přiměřenou cenu poskytuje kvalitní výrobky či služby. Obec, region a stát očekávají řádné odvádění daní, zajišťování zaměstnanosti, pomoc při rozvoji infrastruktury, sponzorování veřejně prospěšné činnosti a pod.

Kořeny stakeholderského pojetí nalézáme již ve třicátých letech dvacátého století, kdy zejména ve velkých amerických podnicích začalo docházet k oddělování institutu řízení a

---

<sup>15</sup> Pojem „stakeholder“ znamená v doslovném překladě osobu, u které se ukládají peníze nebo majetek u sázek a hazardních her.

vlastnění.<sup>16</sup> Řízení velkých korporací s rozptýleným vlastnictvím již nemohli realizovat vlastníci sami, ale jimi pověřený manažer - profesionál. Jak jsme se již zmínili ve 3.kapitole, na scénu v té době vstupuje doktrína tzv. manažerské revoluce.

Dle této doktríny získává ředitel podniku vysokou moc a zároveň odpovědnost. Nevystupuje již pouze jako realizátor zájmů vlastníků, ale jako subjekt, který vyvažuje zájmy všech stakeholderů a optimalizuje jejich naplňování.

Stejně tak, jak jsou diferencovaná očekávání a zájmy jednotlivých skupin stakeholderů, tak je diferencovaná i forma jejich moci, kterou při prosazování svých zájmů uplatňují.

Moc vlastníků vyplývá z jejich podílu na kapitálu. Tuto moc uplatňují buď v tzv. systému „voting“, nebo „exit“. Systém „voting“ je typický pro tzv. německý model vlastnického ovládnutí korporace. Vlastníci uplatňují svoji moc cestou hlasování v rámci valné hromady, resp. dalších orgánů společnosti - dozorčí rady a představenstva. Vlastníci takto rozhodují o zásadních věcech, jako o stanovách společnosti, personálním obsazení top managementu, navýšení či snížení základního jmění, strategii rozvoje apod. Tímto je realizována kontrola top managementu a vytvářen rámec pro jeho řídicí činnost. Systém „exit“ je typický pro tzv. anglosaský model. Jde o tržní regulaci spočívající v tom, že pokud jsou vlastníci spokojeni (jsou vypláceny dividendy, tržní cena akcií roste, očekává se další pozitivní vývoj apod.), své vlastnické podíly si ponechávají. V opačném případě se je snaží prodat, což ovšem v důsledku zpětnovazebního působení dále posiluje trend k poklesu tržní hodnoty a image podniku. Tato skutečnost, resp. její potencionální možnost vede top management k respektování zájmů vlastníků a péči o jejich spokojenost.

Zaměstnanci mají ze všech skupin stakeholderů k podniku zpravidla nejtěsnější a nejstabilnější vztah, i když i zde jsou tendence, jak jsme se již výše zmínili, k jeho rozvolňování a dynamizování. Tento vztah bývá těsnější a stabilnější než vztah vlastnický. To nemusí platit vždy, nicméně v korporacích s širokým portfoliem akcionářů, kde vlastnické vztahy bývají anonymní a pomíjivé, to však platí téměř jednoznačně. Moc zaměstnanců vyplývá z jejich schopnosti pracovat a z možnosti tuto práci podniku odmítnout, a to jak cestou individuální - rozvázáním pracovního poměru, tak cestou kolektivní - stávkou. Připomeňme, že význam živé práce pro efektivnost podniku roste, zejména práce tvůrčí a vysoce kvalifikované. Úměrně tomu roste moc zaměstnanců co by jejich nositelů. Pochopitelně, že nejlepší vyjednávací pozici pro prosazování svých zájmů mají vysoce kvalifikovaní specialisté, kteří jsou pro podnik obtížně nahraditelní. S jistou analogií s uplatňováním moci vlastníků i zde můžeme hovořit o dvou formách, a to o možnosti zasahování do řízení podniku a o uplatňování tržního principu. Zasahování do řízení podniku se děje nejčastěji prostřednictvím odborové organizace<sup>17</sup> (kolektivní vyjednávání), dále například zastoupením zaměstnanců v dozorčí radě a dalšími různými formami účasti zaměstnanců na řízení. K těm mohou patřit i např. prvky sebeřízení pracovních týmů, jak jsme se o nich zmínili v pasážích týkajících se problematiky obohacování práce. Tržní princip se projevuje v tom, že spokojení zaměstnanci v podniku zůstávají a posiluje se jejich loajalita, zatímco nespokojení mají tendenci z podniku odejít. To vyvíjí na management tlak k respektování zájmů zaměstnanců a snaze vytvářet jim dobré platové a pracovní podmínky.

---

<sup>16</sup> blíže Berle, A.A., Means, G.C. *Modern Corporation and Private Property*. New York: Macmillan, 1932.

<sup>17</sup> Na tomto místě dlužno připomenout, že moc odborů ve vyspělých zemích ve druhé polovině dvacátého století nebývale stoupla

Postavení věřitelů je dáno situací na finančním trhu. Prosperující, vysoce bonitní podniky jsou pro poskytování úvěrů vítanými objekty. Vůči takovým podnikům existuje převis nabídky a banky si při získávání takových klientů vzájemně konkurují. Naproti tomu nedůvěryhodný podnik, kde poskytnutí úvěru je spjato se značným rizikem, má vůči věřiteli špatnou vyjednávací pozici. Získává úvěr velmi obtížně a zpravidla za cenu tvrdých podmínek v oblasti garancí a kontroly hospodaření. Na rozdíl od situace ve vyspělých zemích, kde finančních prostředků je poměrně dostatek, riziko nesplacení úvěru je relativně nízké a věřitelé do správy podniku nezasahují, v transformujících se ekonomikách panují převážně odlišné poměry. Podniky trpí nedostatkem kapitálu, nabídka na kapitálovém trhu je relativně nízká a úvěry se tak stávají jediným zdrojem pro zajištění rozvoje, mnohde dokonce pouhého přežívání podniku. Typickým se stává převis poptávky po úvěrech nad jejich nabídkou, a to za existence relativně značného rizika nesplacení úvěru. Při vysokém zadlužení podniku se věřitelé dostávají de facto do postavení vlastníků. Zástupci věřitelů obsazují místa v dozorčí radě resp. představenstvu a top management je povinen s nimi řadu konkrétních opatření konzultovat a respektovat jejich názory. Pokud dojde ke kapitalizaci nesplacených úvěrů, pak se věřitelé dostávají z postavení vlastníků de facto do postavení vlastníků de jure.

Moc dodavatelů a odběratelů je určována jejich postavením na trhu výrobků a služeb. Z obecně se prosazující tendence zvyšování převisu nabídky nad poptávkou plyne, že nabízející strana je zpravidla ve slabším postavení, než strana poptávající. To co platí obecně, nemusí platit v jednotlivých případech. Současný podnik bývá v nejednom případě se svými dodavateli či odběrateli propojen nikoliv trhem blížícím se svými charakteristikami trhu volné soutěže, kde za nevyhovujícího obchodního partnera není obtížné nalézt náhradu, nýbrž trhem strukturovaným do podoby sítě, kde změna obchodního partnera může být naopak komplikovaná. Přechod od jednoho obchodního partnera ke druhému může být ztížen prostřednictvím právních nástrojů, tj. dlouhodobých dodavatelsko-odběratelských smluv, jejichž vypovězení je doprovázeno výraznou finanční sankcí. Meritorní příčiny silné závislosti mezi dodavatelem a odběratelem spočívají ve specifčnosti dodávaných, resp. odebíraných výrobků a služeb. Čím jsou tyto produkty specifičtější, tím je vztah obtížněji zrušitelný. Pro zcela specifický, na „míru šitý“ produkt platí, že odběratel nenalézá v krátkém časovém období na trhu alternativního dodavatele a naopak dodavatel alternativního odběratele. V síťovém propojení se možnost změny komplikuje dále například tím, že obchodní partneři danému vztahu výrazně přizpůsobili technologii, sdílejí společné know how, vytvořily se úzké personální vztahy a pod. V takových poměrech je změna dodavatele či odběratele sice možná, nicméně je spojena zpravidla s nemalými transakčními náklady. Jde například o již zmíněné sankce při odstoupení od smlouvy, náklady na přebudování technologie, na hledání jiného obchodního partnera atd. Takové omezení tržních sil může za určitých okolností vést, byť dočasně, k převaze moci na straně jednoho z partnerů, projevující se v jeho cenovém resp. jiném zvýhodnění.

Moc veřejné správy, ať na úrovni obce, regionu či státu, vyplývá jednoznačně z pravomoci příslušných orgánů vydávat právní předpisy a ze schopnosti těchto orgánů přinutit podnik k jejich respektování. Vedle této formálně jasně dané moci existují i jiné cesty, jimiž obec, region, resp. stát může uplatňovat vůči podniku svůj vliv. Tyto subjekty bývají například pro podnik velmi významnými zákazníky a toto svoje tržní postavení mohou využívat vůči podniku v podobě stanovování podmínek, za kterých bude daná zakázka podniku přiřknuta. Orgány veřejné správy mohou být rovněž místy, kde se rozhoduje o rozdělování různých forem pomoci podnikatelské sféře (dotace, výhodné půjčky apod.)

Jak jsme se již výše zmínili, vývoj nazírání na podnik se přesouvá od užšího pojetí, tj. pojetí shareholderského k pojetí širšímu - stakeholderskému. V rovině etické to znamená, že na podnik je kladena podstatně širší odpovědnost: Role podniku není spatřována pouze v naplňování úzkých zájmů vlastníků, obrážejícím se v maximalizaci zúročení jejich kapitálu, nýbrž v podnikání, které na svoje bedra přebírá respektování zájmů a potřeb nepoměrně širších.

Nejde však pouze o normativně etickou stránku podnikání, tedy o to, jak by se podnik měl chovat, aby jeho chování bylo považováno z hlediska etického za správné. K danému chování vede podnik i čistě pragmatické hledisko. V současných poměrech totiž platí, že podnik, který má být užitečný pro svoje vlastníky, musí být užitečný též pro všechny ostatní stakeholdery. Pokud totiž nebudou jejich zájmy podnikem respektovány a vztahy se budou zhoršovat, může moc stakeholderů přinášet podniku nemalé ztráty.



## 7. Podnik jako společenství

Chápat podnik pouze jako soubor hmotných a nehmotných aktiv, jako zvěčnělou práci, jako kapitál, jako něco, co lze v pravém slova smyslu vlastnit, se stále více začíná jevit jako zastaralé, neadekvátní současným poměrům. Vzhledem k tomu, že nikoliv práce zvěčnělá, ale práce živá se stává tím, co stále významněji určuje hodnotu podniku, nabývají na stále větší váze nositelé, resp. vlastníci této práce - zaměstnanci. Chceme-li tedy za současné situace správně pochopit co to podnik je, pak ho musíme primárně vnímat nikoliv jako množinu věcí, ale jako společenství lidí.

Jaké vztahy v tomto společenství panují, resp. by měly panovat? V klasickém liberálním pojetí každý člověk sleduje svůj zájem a prostřednictvím svobodného trhu se dociluje toho pozoruhodného efektu, že cestou sledování individuálních zájmů jedněch účastníků trhu jsou naplňovány individuální zájmy jiných účastníků trhu a tím koneckonců i zájmy určité komunity, resp. zájmy celospolečenské.

Pohlédneme-li tímto prizmatem na vztah člověka jako potencialního či stávajícího zaměstnance a podniku, pak vnímáme tento vztah jako součást trhu práce. Lidé na tomto trhu nabízí svoji práci, a to práci určitého zaměření a určité kvalifikační úrovně a poptávají určitý plat a určité podmínky výkonu této práce. Podniky stojí se svoji nabídkou a poptávkou v opačné pozici. Řešení realizované prostřednictvím trhu práce tenduje k tomu, že konkrétní nabídka se setkává s konkrétní poptávkou tak, aby se celková realizace zájmů zaměstnanců a podniků maximalizovala. Jinak vyjádřeno: V jednotlivých tržních vztazích musí v důsledku existujících protichůdných zájmů strana nabídky a poptávky zpravidla „něco slevit“, nebo se jinak přizpůsobit, nicméně celkové řešení směřuje k optimu.

V daném kontextu si na trhu práce mezi sebou konkurují

- potencialní zaměstnanci s cílem získat co nejlepší pracovní místo,
- potencialní zaměstnavatelé s cílem získat co nejlepšího zaměstnance a konečně
- potencialní zaměstnanci a potencialní zaměstnavatelé s cílem vyjednat si pro sebe co nejvýhodnější podmínky.

K analogické konkurenci dochází též u stávajících zaměstnanců a zaměstnavatelů.

V liberálním pojetí je tedy podnik co by společenství lidí vnímán tržně, tedy jako prostředí, kde dominují protichůdné individuální zájmy a konkurence.

V tomto duchu byly zmíněné vztahy chápány na počátku transformace v postsocialistických zemích. Liberální pojetí bylo vnímáno jako něco, co je neoddelitelně spjato s kapitalistickým způsobem podnikání, se svobodou a efektivností. Bylo vítáno jako osvobození od socialistické doktríny, založené na kolektivismu. Podle této doktríny bylo na zaměstnancích požadováno, aby podřizovali svoje individuální zájmy zájmům kolektivním, či lépe, aby uvědoměle svoje individuální zájmy měnili a uváděli je do souladu se zájmy podniku a následně pak se zájmy „lidu“, přesněji řečeno, se zájmy vládnoucí strany.

Lidé v postsocialistických zemích si postupně začali zvykat na svobodu, legitimitu individuálních zájmů, individualismus, trh i odpovědnost člověka za sebe samotného. Nicméně mnozí, a to především ti, kteří se stali zaměstnanci podniků ovládaných zahraničním kapitálem, zejména velkými nadnárodními společnostmi, se dočkali velkého překvapení - zavádění promyšleného systému podnikové identity, snahy o sjednocování individuálních

zájmů se zájmy podniku, resp. celé nadnárodní společnosti. Začali se setkávat nejen s cíli, ale i formami a metodami v mnohém ohledu ne nepodobným těm, které důvěrně poznali v období socialistického zřízení.

V souvislosti s nastupující postindustriální společností totiž ve vyspělých zemích došlo v závěrečných dekádách dvacátého století ve vztazích mezi zaměstnanci a podnikem k překonávání dominance tržního principu. V teorii i praxi řízení je stále více zdůrazňována identifikace člověka s podnikem, sdílení společných vizí, cílů, hodnot a zájmů. Stále větší akcent je kladen na věrnost a důvěryhodnost zaměstnance vůči podniku a podniku vůči zaměstnanci.

Jak uvádí Plamínek<sup>18</sup>, vývojový trend nesměruje k dalšímu prohlubování individualismu, ale spíše naopak k jistému, na dobrovolné bázi koncipovanému kolektivismu. Ukazuje se totiž, že nejlepších výsledků dosahují vnitřně nezávislí lidé, kteří se svobodně rozhodli vstoupit do vzájemné závislosti v rámci dobře fungujících týmů. Odměnu jim přináší efekt synergie, poznání, že tým je více než pouhý součet jeho členů. Synergie týmů se projevuje především v mimořádném rozvoji kreativity, a ta je, jak již bylo několikrát připomenuto, klíčovým faktorem úspěšnosti podniku. To tedy znamená, že člověk v dobře sehraném týmu svému zaměstnavateli vydělá více než izolovaný jednotlivec, což je nepochybně jeden z významných důvodů pro prosazování zmíněného trendu.

Po desetiletí vnucovaný kolektivismus zanechal v postsocialistických zemích zatím obtížně smazatelné stopy v podobě hluboce zakořeněného odporu ke všemu co překračuje vlastní ego. K těmto postojům dále přispěly i mnohé kauzy kriminálních praktik nových vlastníků či manažerů z období privatizace, které v očích veřejnosti zasadily étosu kapitalistického podnikání tvrdou ránu. Lidé mají nedůvěru k nadřízeným a vlastníkům. Nejsou ochotni se identifikovat s organizací. Hledí si svého a neradi dobrovolně dávají svoje tvůrčí síly ve prospěch kolektivu. Nejsou ochotni akceptovat metody zlepšování mezilidských vztahů a vztahů zaměstnanců vůči podniku. Pokud jsou k tomu nuceni, přizpůsobují se, podobně jako za socialismu, pouze vnějškově, vnitřně se prakticky nic nemění.

Zmíněné bariery nejsou samozřejmě v postsocialistických zemích nepřekonatelné, nicméně změna postojů je záležitost dlouhodobého charakteru, často svázaná až s generační výměnou.

Jisté bariéry bránící širšímu prosazování výše zmíněných trendů existují i v zemích vyspělých. V řadě případů zde dochází k problémům při uplatňování metod, které by měly pozitivně rozvíjet podnikovou identitu, loajalitu, vztahy ke spolupracovníkům a způsob myšlení. V důsledku toho, že se jedná o metody nevhodné, nebo nevhodným způsobem aplikované, výsledky jsou často opačné, než byly původní záměry. Pracovníci, kteří jsou nuceni k tomu, aby se podrobovali různým školením, hrám, prezentacím, testům, auditům a pod. považují tyto požadavky za nepřiměřené, nevhodné, až nepřijatelné, za něco, co vstupuje do jejich soukromí, narušuje jejich intimitu a omezuje jejich svobodu. Mají pocit, že jsou manipulováni, že se s nimi zaměstnavatel a jím najatí specialisté snaží jednat způsobem, na který nemají právo. K tomu uveďme dva z příkladů z americké praxe<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Plamínek, J. *Synergický management*. Praha: Argo, 2000.

<sup>19</sup> Donnelly, J.H., Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. *Management*. Richard D. Irwin, 1995.

V prvním případě se jedná o kausu výkonné ředitelky prodejní sekce společnosti Megaplex. Ta se na naléhání svého nadřízeného zúčastnila seminářů pořádaných církví scientologů. Tyto semináře byly orientovány na změny v postojích a myšlení manažerů, ovšem pouze na základě ideologie této církve. Zmíněná účastnice byla vystavena požadavkům, aby „přiznala pocit viny za ubohý prodej“ a aby „překročila analytické myšlení a pronikla k myšlení vnitřnímu, které je vlastní příčinou nízkého prodeje“. Dále na ní bylo naléháno, aby si u scientologů nechala udělat „audit“ své osobnosti. Když to odmítla, byla za svůj postoj propuštěna ze zaměstnání.

Druhý příklad se týká společnosti Pacific Bell. Top management této společnosti najal přední poradenskou firmu, aby pomohla vybudovat novou kulturu společnosti. Firma se dva roky snažila aplikováním svých principů dosáhnout toho, aby si pracovníci společnosti osvojili nový způsob myšlení, který jim umožní dosáhnout nových, efektivnějších postupů při řešení problémů. Tyto snahy se však ukázaly jako kontraproduktivní. U pracovníků společnosti se projevovala čím dál tím větší rozmrzelost a nesouhlas s praktikami, které poradenská firma uplatňovala. Nakonec došlo k tomu, že se problémem začala zabývat Kalifornská komise pro veřejné záležitosti. Ta požádala jinou poradenskou organizaci, aby vzniklou situaci analyzovala. Výsledky analýzy ukázaly, že u pracovníků vznikl silný odpor proti implementování řady principů a zejména proti pohrůžce, že kdo nebude principy aplikovat, tomu nebude umožněn další pracovní postup. Pracovníci byli velmi rozezlení na instruktory poradenské firmy, kteří vystupovali jako „myšlenková policie“ s cílem přesvědčit se, zda pracovníci dané principy akceptují. Po této analýze byl celý projekt, který společnost přišel na 40 mil. USD, zastaven.

Z těchto příkladů by neměl vzniknout dojem, že metody rozvíjení identifikace pracovníků s podnikem, metody sebepoznávání či metody kreativity jsou ve své podstatě škodlivé a pro lidi nepřijatelné. Spíše by mělo být naznačeno, že výběr zmíněných metod a zejména jejich aplikaci je třeba dělat velmi citlivě, bez jakéhokoliv nátlaku a bez omezování svobody zaměstnanců.

Můžeme konstatovat, že těžiště složitého přechodu v lidských společenstvích podniků se začíná přesouvat od individualismu a konkurence k vnímání jedince jako člena kolektivu a ke vztahům spolupráce. Teorie i praxe řízení v nejvyspělejších zemích světa tyto trendy již jasně vnímá a hledá nástroje pro jejich další rozšiřování. Péči o dobré kolegiální vztahy lidí v organizaci, o dobré vztahy lidí k organizaci jako celku, o rozvoj kreativity apod. dlužno hodnotit jednoznačně pozitivně. Samozřejmě za podmínky, že při tom nebudou uplatňovány postupy, které by omezovaly svobodu a důstojnost lidí, nevhodně vstupovaly do jejich soukromí a jakkoliv znásilňovaly jejich vnitřní přesvědčení.

S myšlenkami, které jdou ještě dál, nad rámec toho, co zde bylo uvedeno, přichází Handy<sup>20</sup>. Ten uvádí, že za situace, kdy podniky jsou lidskými společenstvími a nikoliv majetkem, měli by být jejich příslušníci považováni spíše za „občany“ podniku než za zaměstnance nebo lidské zdroje. Připomíná, že ve všech demokratických společnostech se občané těší právu na pobyt, spravedlnost, svobodný projev, nějaký podíl na bohatství společnosti a na možnosti mluvit, zpravidla prostřednictvím hlasování do řízení společnosti. Interpretujeme-li tyto rysy na podmínky podniku, pak právo na pobyt představuje právo na

---

<sup>20</sup> Handy, Ch. *The Hungry Spirit. Beyond Capitalism - a Quest for Purpose in the Modern World*. London: Hutchinson, 1997.

zaměstnání v daném podniku. Podnik by měl tedy dávat vyšší garance zachování zaměstnání, tedy ochrany proti propuštění. Analogicky by měly být interpretovány do podmínek podniku ostatní uvedené rysy.

Nesporný humánní a etický efekt je doprovázen efektem ekonomickým. Pokud vývojový trend směřuje k tomu, že tvůrčí práce v týmech je to, co představuje zásadní konkurenční přednost, nemohou si podniky dovolit jednat jinak, než výše naznačeným způsobem.

## 8. Týmová práce

Úspěšný rozvoj podniků je podmíněn tvůrčí a angažovanou lidskou prací. Ta se nejlépe rozvíjí v prostředí týmů. V zásadě lze rozlišovat dva typy týmů. Buď jde o ad hoc zřízenou pracovní skupinu, sestavenou k tvůrčímu řešení nějakého specifického problému, nebo se jedná o pracovní kolektiv, jehož posláním je, podobně jako u běžného útvaru, plnění určitých pravidelných pracovních úkolů.

Lze říci, že v rámci vývojové trajektorie týmové práce byla pozornost nejdříve věnována spíše týmům prvního typu, a to v souvislosti s hledáním optimálního prostředí pro vysoce tvůrčí práci a dosahování mimořádných výsledků při řešení náročných úkolů, překračujících rutinní činnost tradičních útvarů. Nicméně úměrně tomu, jak postupně rostla potřeba tvůrčí a angažované práce i v běžné činnosti podniku, začaly se rozvíjet i týmy druhého typu.

V praxi vyspělých podniků je ze strany managementu věnována procesu tvorby týmů, resp. přetváření tradičních útvarů na kolektivy týmového charakteru, nevšední pozornost. Je však třeba připomenout, že pro vytvoření týmu nestačí pouhé rozhodnutí manažera. Vytváření týmu je především spontánní proces rozvoje vztahů mezi lidmi daného kolektivu, pro který management může vytvářet příznivé podmínky, ale nemůže ho nahradit nějakým jednoduchým mocenským aktem.

Jak uvádí Plamínek<sup>21</sup>, v rámci spontánního vývoje se při vytváření týmových vztahů přesunuje důraz postupně ve třech vývojových etapách od výsledků přes procesy k lidem.

V první etapě se jednotlivci, tvořící skupinu soustřeďují na úkoly. Pozornost se v případě příznivého vývoje přesunuje od osobních úkolů k úkolům skupiny. Tím se vytvářejí předpoklady pro přesun těžiště zájmu od dosahování výsledků ke zdokonalování způsobů, kterými jsou výsledky dosahovány.

Ve druhé etapě se jednotlivci a skupina začínají zabývat procesy. Prvním výsledkem je promyšlenější organizace práce. V další části této etapy, v podmínkách, kdy se procesy skupinové spolupráce začínají blížit optimálním, se centrum dění začíná vracet od skupiny k jednotlivcům. Ti si přisvojují určité role, které leží v oblasti průniku jejich osobních povah a skupinové poptávky po určitých typech rolí.

Ve třetí etapě vzniká tým jako společenství vzájemně závislých lidí. Z podhoubí procesních rituálů a skupinových rolí se vytváří týmová kultura, charakteristická sdílením vizí, vzájemnou podporou a vytvářením synergie. Rozvoj týmového efektu vede k potřebě hlubšího sdílení, které se projevuje doplněním racionální komunikace o pocitovou a hodnotovou složku. Proces vzniku týmu růstem vzájemné závislosti je tím v podstatě završen.<sup>22</sup>

Přeměna tradičního pracovního kolektivu v tým je spojena se vznikem synergie. Pozitivní synergický efekt se projevuje tím, že tým podává z hlediska kvantitativního a

---

<sup>21</sup> Plamínek, J. *Synergický management*. Praha: Argo, 2000.

<sup>22</sup> tamtéž

zejména kvalitativního vyšší výkon, než kdyby členové týmu pracovali jako samostatní jednotlivci.

Pro vznik pozitivní synergie je ovšem potřeba, aby vztahy mezi členy skupiny měly určitou kvalitu. Jednotlivce tým omezuje. Ideální je, když toto omezení sám aktivně vytváří a není k němu tedy nucen zvenčí. Role manažera při vytváření příznivých podmínek pro rozvoj týmu spočívá v tom, aby citlivě registroval a podporoval každý náznak toho, že jednotlivci podřizují své zájmy zájmům týmu. Zároveň to však znamená, aby podporoval atmosféru respektu vůči jednotlivci a jeho názorům. Ten nesmí vstupem do vztahu vzájemné závislosti ztratit svou originalitu, osobní nezávislost a identitu.

Pro tým je nesmírně důležitá vnitřní diverzita. Jedná se jak o diverzitu z hlediska odborného zaměření, tak o diverzitu z hlediska osobnostního. Je podmíněna tím, že tým je složen z osobností a ne z unifikovaných jedinců. Právě týmová interakce mezi těmito osobnostmi je zdrojem pozitivního synergického efektu. Osobnost každého člena týmu je třeba respektovat a podporovat. Je třeba rovněž napomáhat optimalizaci osobnostní skladby v rámci týmu.

Plamínek v této souvislosti rozlišuje tři typové role, které jsou odvozeny z osobností členů týmu. Je to role myslitele, který je zdrojem nápadů a nových řešení, hybatele, který tým pohání k dosažení cíle a pečovatele, který je orientován na péči o vztahy mezi lidmi v týmu.

Je třeba upozornit, že se nejedná o nějaké funkce, které by měly být jednotlivým členům týmu přiděleny. Naopak. Je nutno vycházet z předpokladu, že každý člen týmu je kombinací zmíněných typových rolí, s tím, že některá z nich u něj více či méně převažuje. Manažer by se měl starat o vyváženost těchto rolí v rámci týmu. Toho je možno dosáhnout úpravami jeho personální skladby. Je však rovněž možno do jisté míry spoléhat na autoregulační procesy. Pokud totiž není některá ze zmíněných rolí v týmu dostatečně obsazena, může dojít k procesu spontánní expanze do „volného prostoru“. Tím pádem se například může stát, že nepřichází-li nikdo s novými nápady, začíná se o to pokoušet ten, který by za přítomnosti výrazného „myslitele“ inklinoval spíše k některé z jiných rolí. Podobně například se začne o řešení konfliktů v týmu snažit člověk, který by se za přítomnosti výrazného „pečovatele“ spíše věnoval snaze o co nejrychlejší dosažení cíle, který byl týmu stanoven a pod.

Týmy prvního typu jsou, jak jsme se již zmínili, ustavovány případ od případu k řešení závažných problémů komplexního charakteru. Může se jednat o speciální analytické a projektové práce spojené se změnou strategické orientace podniku, výzkum a vývoj nových výrobků či služeb, úkoly spojené s projektováním a implementací reorganizace firmy apod.

S ohledem na složitost, závažnost a komplexní povahu řešených problémů mají tyto týmy výrazně interdisciplinární složení se zastoupením vysoce kvalifikovaných odborníků. Jsou v nich zapojeni pracovníci z různých útvarů podniku i externí specialisté. Počet členů týmu se s ohledem na optimalizaci komunikace pohybuje obvykle v rozmezí 5 až 11 osob.

Tým má značnou autonomii. Předmět jeho činnosti je vymezen problémem, který se má řešit, popřípadě určením cílového stavu. Postup řešení je ponechán v pravomoci týmu. Tým je hodnocen podle dosažených výsledků.

Vedoucí týmu bývá jmenován nadřízeným pracovníkem či orgánem, který tým zřídil, může však být i týmem volen. Styl vedení týmu je zásadně liberální. Vedoucí týmu je vnímán jako „první mezi rovnými“. Plní funkci koordinátora, mluvčího, moderátora, organizátora prostředí pro tvůrčí práci, s tendencí rozhodovat na základě týmového konsensu. Vedoucí může být v průběhu práce týmu měněn, a to podle zaměření jednotlivých etap řešení tak, aby v čele týmu stál vždy takový odborník, který má pro řízení daného úseku činnosti nejlepší kvalifikační předpoklady.

Práce týmu probíhají v atmosféře neformálnosti, se značnou mírou spontaneity, která může nabývat i rysů desorganizace až chaosu.<sup>23</sup> Pro stimulaci kreativity jsou v týmech tohoto typu běžně aplikovány různé metody a techniky tvůrčí práce.

Po splnění úkolu může být tým pověřen dalším úkolem, a to ve stejné, nebo rekonstruované sestavě. Častěji se však rozchází, přičemž mnozí z jeho členů se po určité době mohou stát členy jiného týmu, sestaveného na řešení jiného úkolu. Tímto způsobem se přenáší a postupně rozvíjejí jak odborné znalosti, tak i zkušenosti a návyky typické pro týmovou práci.

Týmy druhého typu mají podobu stálých kolektivů. Jsou zakotveny co by útvarů či pracovní skupiny v organizační struktuře podniku. Stabilitou své struktury i pracovní orientací se neliší od tradičních útvarů. Svoji autonomií, stylem vedení, stylem vlastní práce a vztahy mezi lidmi se však podobají týmům prvního typu.

Daný typ může nabývat několika podob. Jedná se např. o tzv. pracovní koalice, které představují první, spíše neformalizovaný krok od tradičního pojetí útvaru k pojetí týmovému. Tato podoba se opírá o liberální styl vedení, práci s vizí a úsilí o vytváření vzájemné důvěry mezi vedoucími a podřízenými a členy daného kolektivu navzájem.

Na druhé straně pomyslné škály stojí tzv. autonomní pracovní týmy (self-managed teams - SMT) o nichž jsme se již zmínili v kapitole 2. Mezi autonomním pracovním týmem a vedením organizace je uzavřena dohoda, která vymezuje základní pravidla fungování a odměňování týmu.

Autonomní pracovní tým přebírá plnou odpovědnost za vykonanou práci, přebírá záruky za její kvalitu, samostatně zabezpečuje kontrolní činnost a odpovídá za případné reklamace. Přebírá péči o údržbu pracovních prostředků.

Tým za svého středu volí zástupce, který jedná s nadřízenými a dalšími subjekty okolí a zabezpečuje vnitřní koordinaci práce. Práci si rozděluje vnitřně mezi své členy tým sám a rovněž tak si rozděluje mzdové prostředky.

Autonomní pracovní týmy zatím nepředstavují ani zdaleka převažující formy organizace práce ve výrobě či jiných oblastech činnosti podniku<sup>24</sup>. Nicméně se ukazuje, že svoje uplatnění nalézají, a to zejména tam, kde se jedná o těsně propojené aktivity, na nichž se

---

<sup>23</sup> Tento „tvůrčí nepořádek“ při týmové práci identifikovali již na přelomu sedmdesátých a osmdesátých let minulého století T.J. Peters a R.H. Waterman při analýzách v úspěšných velkých amerických firmách a publikovali ve své známé knize *In Search of Excellence*.

<sup>24</sup> V publikaci J.H. Donnelly et. al. se uvádí, že podle průzkumu provedeného v osmdesátých letech bylo v analyzovaných podnicích pouze 7% pracovníků organizováno v autonomních týmech. Z výzkumu nicméně vyplývá, že podíl těchto týmů se má do budoucna zvětšovat.

podílí větší počet lidí. Jak poznamenává Veber<sup>25</sup>, praktické zkušenosti z předních světových firem, mezi které patří například BMW, Levi Strauss, ABB, 3M, BP, GE aj. dokládají, že touto cestou je dosahováno pozitivních výsledků. Podmínkou je, aby v dohodě mezi skupinou a vedením byla dobře formulovaná pravidla pro stanovení finálních výsledků práce týmu a pro přidělení finančních prostředků skupině jako celku. Zpravidla dochází k růstu produktivity práce, snižují se nároky na řízení, ve výrobě odpadá klasická úloha mistra, kontrolora, seřizovače, provozního údržbáře. Všechny tyto činnosti zabezpečuje tým samostatně. Sám rovněž řeší případy pracovní absence. Ubývá případů nedisciplinovanosti a fluktuace. Cenným výsledkem je posilování spoluzodpovědnosti v rámci týmu.

Týmy a týmová práce patří v současné době bezesporu k efektivním formám organizace lidských aktivit v podnicích, zejména tam, kde má být stimulována tvůrčí přístup a kolektivní duch. Týmovou práci ovšem na druhé straně nelze přeceňovat o považovat za všelék. Existují totiž mnohé činnosti, i vysoce kreativního charakteru, které lépe zvládne jednatel, než tým. Dlužno rovněž pamatovat na to, že ne všichni pracovníci jsou pro práci týmu přínosní, jsou schopni tolerovat různorodost názorů, originalitu myšlenek apod. Existují samozřejmě i takoví, kteří si příliš nevěří a v týmu se snaží schovat, resp. se „vezou“ na úkor ostatních.

Týmová práce nabývá na váze a tento trend bude do budoucna určitě pokračovat. Nejde však o totální nahrazení dosavadního tradičního uspořádání, spíše o rozšíření variety a cílovou orientaci do těch oblastí, kde je posilování kreativity a angažovanosti touto cestou žádoucí a reálné.

---

<sup>25</sup> Veber, J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000.



## 9. Proměny stylu vedení lidí

V odborné literatuře se obvykle setkáváme se třemi základními typy stylu vedení. Jedná se o styl autokratický, participativní a liberální.

Pro autokratický styl vedení je typické, že vedoucí rozhoduje o převážné většině věcí týkajících se jeho podřízených, a to sám a svá rozhodnutí sděluje formou příkazů. Komunikace je jednoduchá a jednoznačná: Shora dolů jdou příkazy, zespoďu nahoru hlášení o jejich plnění. Je uplatňována tvrdá disciplína, podřízení mají minimální a zcela přesně vymezenou autonomii pro vlastní rozhodování. Motivace je založena na autoritě. Vedle očekávání odměn za splnění příkazů figuruje výrazně i hrozba trestů za jejich nesplnění. Uplatnění tohoto stylu vedení má své oprávnění v podmínkách jednoduché a málo atraktivní práce, vykonávané málo kvalifikovanými pracovníky, kde existuje na straně vedoucího výrazná kvalifikační převaha, výrazná převaha znalostí o tom, co, proč a jak má být vykonáno. Dlužno poznamenat, že tento styl vedení je rovněž zpravidla nezbytným v krizových situacích.

Participativní styl vedení je založen na tom, že vedoucí zpravidla formuluje problémy a postupy jejich řešení za účasti svých spolupracovníků. Kooperace vedoucího se spolupracovníky obvykle spočívá v tom, že vedoucí předloží problém, vyzve spolupracovníky k předložení návrhů na jeho řešení, návrhy posoudí a následně sám rozhodne. Komunikace je oproti předchozímu stylu složitější. Autonomii pro vlastní rozhodování spolupracovníků vedoucí vymezuje relativně širěji. Motivace je založena na očekávání odměn a na aktivní spoluúčasti na přípravě rozhodnutí. Participativní styl vedení nalézá uplatnění v podmínkách složitější tvůrčí práce, vykonávané kvalifikovanými pracovníky. Na straně vedoucího sice existuje převaha kvalifikace a s ní souvisejících znalostí týkajících se celkového řešení, ve věcech dílčích, které souvisí s činností jednotlivých pracovníků, tato převaha už zpravidla neexistuje.

U liberálního stylu vedení jde o relativně velkou autonomii spolupracovníků. Vedoucí rozhoduje pouze o základních cílech a o těch záležitostech, které se týkají koordinace řízeného kolektivu jako celku. Nicméně i tato rozhodnutí obvykle se svými spolupracovníky ve fázi přípravy projednává. Vše ostatní je svěřováno těm, kteří dané úkoly vykonávají. Hlavní role vedoucího spočívá v podpoře práce spolupracovníků cestou předávání či zprostředkovávání důležitých informací, v pomoci při překonávání překážek, které sami nejsou schopni překonat a v péči o vztahy mezi partnery uvnitř i vně kolektivu. Jde zpravidla o vedení kolektivů vysoce kvalifikovaných pracovníků vykonávajících vysoce tvůrčí práci. Převaha kvalifikace a s ní souvisejících znalostí jak tuto práci realizovat, je jednoznačně na straně výkonných pracovníků.

Lze říci, že každý z těchto stylů vedení nalézá v praxi svoje uplatnění. Ovšem jejich vzájemné proporce se mění. V přímé závislosti na demokratizaci společností a zejména na stále rostoucím významu a rozsahu tvůrčí práce, existuje jednoznačný trend od stylu autoritativního přes participativní ke stylu liberálnímu.

Jak již bylo v různých souvislostech vzpomenuto, angažovaná tvůrčí práce nabývá na stále větším významu a stává se klíčovým faktorem prosperity podniku. Hledají se proto takové formy vedení, které by výrazně „vtáhly“ pracovníky, do dění organizace. Jednou z cest je vedení sdílenou vizí. Vize je chápána jako obraz budoucnosti, jako směr usilování podniku. Vedle toho, že vize představuje pro pracovníky důležitou informaci, stává se důležitým

motivačním nástrojem a nástrojem koordinace. Jde tedy o to, aby vlastníci a top management pracovníky seznamovali s představami kam podnik hodlá směřovat, jaké cíle si klade, jaké hodnoty jsou pro něj směrodatné, jaké zásady jsou pro jeho chování považovány za určující a nezpochybnitelné. Tato otevřenost přináší důvěru v další vývoj podniku a zlepšuje vztahy mezi vlastníky a top managementem na straně jedné a ostatními zaměstnanci na straně druhé.

Vize musí být smysluplná a přitažlivá, musí být reálná a srozumitelná. Vedení sdílenou vizí není založeno na autoritativním vnucování nějakého podrobného souboru dílčích cílů. Vize má být poměrně obecně formulovaná, musí být atraktivní, lidé by se pro ni měli nadchnout. Na její formulaci by se měli pracovníci podniku podílet. Práce s vizí odpovídá nikoliv autoritativnímu stylu vedení, nýbrž stylu participativnímu, resp. liberálnímu.

Vize se stává součástí podnikové kultury. Dříve vytvářeli vizí charismatičtí zakladatelé firem, dnes se požaduje, aby se takto angažovali prakticky všichni manažeři, kteří musí v prvé řadě díky svému osobnímu příkladu vytvořit prostředí důvěry.

Účelem vedení sdílenou vizí je dosáhnout takového klimatu, kdy pracovníci chápou smysl své práce. Chápou své místo v organizaci a svůj příspěvek k plnění celkových cílů. Jsou přesvědčeni o tom, že co je dobré pro podnik, je dobré i pro ně.

Přechod od autoritativního stylu vedení k participativnímu a liberálnímu je zpravidla spjat s decentralizací rozhodovací pravomoci. Decentralizace bývá realizována procesem, který bývá tradičně označován jako delegování, v novější manažerské literatuře pak jako zmocňování. Jde o přenášení úkolů a s nimi spjaté pravomoci je realizovat (dle vlastního postupu) a odpovědnosti za jejich splnění na nižší řídicí stupně, popř. až výkonné pracovníky. Delegování, resp. zmocňování tak nahrazuje tradiční formu příkazů, typickou pro autoritativní styl vedení. Tím, že je na pracovníka přenesen úkol a zároveň i jistá zvýšená pravomoc související s jeho plněním, je rovněž manifestována důvěra nadřízeného v kvalifikaci daného pracovníka i jeho loajalitu. To samozřejmě působí motivačně.

Jednou z možností, jak realizovat liberalizaci stylu vedení je koučování (coaching)<sup>26</sup> Koučování je specifický způsob vedení lidí, který má svůj původ ve sportu. Vychází ze specifických metod a specifických vztahů, které jsou typické pro vztah mezi trenérem (koučem) a sportovcem.

Koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje maximalizovat jeho výkon. Koučování spíše než by něčemu učilo, pomáhá učit se. Skutečně efektivní motivací je motivace vnitřní neboli sebemotivace. Koučování může sebemotivaci pozdvihnout na podstatně vyšší úroveň a následně ji přeměnit v efektivní činnost. Cílem koučování je rozvoj rozhodujících předpokladů pro dosahování špičkových výkonů, ať ve sportu, nebo v podnikové činnosti, jimiž jsou vědomí (ve smyslu uvědomování si toho, co se děje v člověku a kolem něho) a odpovědnost.

V podnikové praxi může být koučování realizováno jako služba zkušeného specialisty - kouče- poskytovaná špičkovému manažerovi, za účelem jeho podpory při zvládnání

---

<sup>26</sup> blíže viz např. Whitmore, J. *Coaching for Performance*. London, Nicholas Brealey Publishing, 1992.

stresových situací, při rozvíjení jeho schopností apod. Kouč je v této roli jakýmsi moudrým společníkem manažera. Není v pravém slova smyslu radcem. Nedává totiž manažerovi konkrétní doporučení jak má určitý problém řešit, nýbrž se snaží na základě psychologických metod rozvíjet jeho schopnosti k tomu, aby dané problémy dokázal efektivně řešit sám.

Koučování se však může stát i součástí vlastní řídicí činnosti. Koučem se pak stává manažer, který mění styl řídicí práce. Z tradičního šéfa se stává člověk, který pečuje o optimální prostředí svých spolupracovníků. Koučování v této podobě úzce souvisí s týmovou prací. Těžiště se přesouvá z přikazování a nařizování na rozvoj sebmotivace spolupracovníků.

Koučování není jenom nástroj k dosažení vysokých výkonů, je to i podstatná stránka podnikové kultury. Dosažení určitého výsledku na straně jedné a zdokonalování lidí a vztahů mezi nimi na straně druhé, by zde měly mít přibližně stejnou váhu.

## 10. Podniková kultura versus kultura národní

Podniková kultura je fenomén, který je předmětem stále rostoucí pozornosti teorie a praxe managementu. Jak jsme si ukázali v předchozích kapitolách, styl vedení se postupně přesunuje od tradiční direktivní formy, založené na jednoduchých a jasných vztazích nadřízenosti a podřízenosti a spočívajících na vydávání příkazů a kontrole jejich plnění, k formě participativní, popřípadě liberální, předpokládající týmovou práci a využívající spíše sdílení společných hodnot, loajalitu apod. To ovšem vyžaduje určité prostředí, příznivé „klima“ - vhodnou podnikovou kulturu.

Podniková kultura je chápána jako souhrn kolektivně sdílených hodnot a norem. Ty se vytvářejí na základě získávání společných zkušeností v procesu vnitřní integrace podniku a jeho přizpůsobování vnějšímu prostředí. Kultura je velmi setrvačná. Obtížně se mění, její vývoj je velmi pomalý. Kultura vzniká sdílením. To tedy znamená, hodnoty a normy, které kultura zahrnuje, nelze nařídit. Nestačí ani, aby se na nich daná komunita dohodla. Jde o něco hlubšího a podstatnějšího. Jde o sdílení, což je spontánní, ne vždy jasně uvědomovaný proces, hluboce zasahující osobnost lidí.

Sdílené hodnoty vyjadřují cíle uznávané většinou zaměstnanců. Zprostředkovávají vztah mezi dosahováním podnikových záměrů a uspokojováním individuálních potřeb pracovníků. Neexistují pouze v mysli jednotlivců, ale nacházejí svůj výraz i v řadě symbolických forem.<sup>27</sup> Může jít o specifický jazyk, jakousi „hantýrku“ pracovníků podniku. Projevují se rovněž v tradicích, často v podobě těžko ověřitelných příběhů až mýtů. Jejich prizmatem je pak nahlíženo na současnost, s apelem, aby dřívější úspěchy byly zachovány pro budoucnost a současné problémy byly překonávané právě „ve jménu firmy“. Hodnoty se odrážejí v ritualizovaných postupech a artefaktech. Může jít o ustálené způsoby podnikové komunikace, způsoby přijímání, odměňování či povyšování pracovníků, formy podnikových oslav, resp. materializované znaky statusu jednotlivých skupin pracovníků v podniku (oblečení, vybavení kanceláří aj.) Materializovanou formou odrazu hodnot bývá rovněž logo, vybavení míst kontaktu s veřejností apod.

Hodnoty a s nimi spjaté návyky a výtvořiny dále současně vyjadřují i ovlivňují určitá přesvědčení, z nichž členové dané komunity vycházejí. Mohou se týkat například představ o povaze člověka, určující například vztah ke spolupracovníkům, k nadřízeným a podřízeným. Mohou to být dále představy o vnějším prostředí podniku, ovlivňující například názory na úlohu státu, na konkurenci, na zákazníky, či na praktiky odborů.

Způsoby dosahování cílů jsou vymezeny sociálními normami. Normy stanoví, co je v dané situaci přiměřené, dovolené, nebo žádané. Představují sdílená očekávání, že se lidé budou chovat způsobem, který je v rámci dané kultury považován za přijatelný. Jejich nerespektování vyvolává sankce. Zmíněné normy jako součást podnikové kultury i zmíněné sankce nebývají zpravidla explicitě vyjádřené, tím méně pak formálně stanovené.<sup>28</sup> Normy jsou považovány za něco přirozeného a samozřejmého, za něco, co „se dělá“, resp. „se nedělá“. Nerespektování podléhá sankci. Toto se potvrzuje například v situacích, kdy nově

---

<sup>27</sup> Vláčil, J. a kol. *Organizační kultura v Českém průmyslu*. Praha: CODEX Bohemia, 1997.

<sup>28</sup> To ovšem nebrání tomu, aby, pokud jsou rozpoznány a shledány jako užitečné, nebyly interpretovány do obsahu formálních organizačních norem (např. organizačního řádu)

příchozí pracovník některou, v podniku zdánlivě samozřejmou zvyklost nerespektuje, a to třeba jen z pouhé neznalosti.

Podniková kultura je formována na bázi národní kultury. Úměrně trendu globalizace, růstu nadnárodních společností a rovněž úměrně rozvoji strategických aliancí a zvyšování četnosti akvizic a fúzí podniků roste v podnicích potencionální i faktický počet střetů podnikových i národních kultur. S ohledem na rostoucí aktuálnost byla v rámci této problematiky realizována v poslední době řada výzkumů.

Za velmi ilustrativní lze považovat studii amerického profesora J. Stevense.<sup>29</sup> V rámci mezinárodního studia MBA byla dvěma stům studentů, ke kterým patřili Britové, Francouzi a Němci, předložena případová studie, popisující konflikt mezi dvěma vedoucími oddělení v rámci jedné organizace. Úkolem studentů bylo charakterizovat příčiny konfliktu a navrhnout řešení situace. Výzkumem byla prokázána vysoká míra korelace mezi názory studentů a jejich národností. Pro většinu francouzských studentů byla vzniklá situace důsledkem nedbalosti vedoucího pracovníka nadřízeného zmíněným vedoucím oddělení. Ten měl také vzniklý konflikt řešit. Němečtí studenti spatřovali hlavní příčinu v tom, že nebyla jasně definována pravidla, tj. pravomoc a odpovědnost vedoucích oddělení. Jako řešení navrhovali zavedení pravidel pro lepší koordinaci. U britských studentů pak převládal názor, že jde o problém v komunikaci a navrhovali řešit jej tím, že příslušní pracovníci absolvují výcvik interpersonálních komunikačních dovedností.

Další z výzkumů si mimo jiné například všiml vlivu národní kultury na rozhodování. Například v Německu či Švédsku je tendence k participativnímu stylu vedení a rozhodování zde znamená především hledání konsensu. V japonském managementu, který je znám svým systémem „ringi“, kdy navržené rozhodnutí koluje firmou a jednotlivci jsou žádáni o vyjádření, jde rovněž o snahu o konsensuální rozhodování. Naopak v kulturách, kde je zdůrazňována moc a hierarchie, jako například ve Francii, je rozhodování centralizované. I navenek stejný způsob rozhodování může být v různých kulturách různě interpretován. Tak například rychlé rozhodnutí může být v USA interpretováno jako projev silného vůdce, v Asii může být vnímáno jako projev nezralosti a nezodpovědnosti, či jako důkaz toho, že jde o rozhodnutí malého významu.

Předpokládá se, že kontaktem dvou národních, resp. i podnikových kultur se budou původní rozdíly postupně stírat. Provedené výzkumy však tento předpoklad překvapivě nepotvrdily. Naopak z nich vyplývá, že výchozí rozdíly se časem zvětšují. Příčinou může být skutečnost, že tlak okolí na přizpůsobení vyvolává v cizincích rezistenci, resp. potřebu bránit obsah základních předpokladů, pro ně zcela samozřejmých, spjatých s jejich mateřskou národní kulturou.

Z uvedených příkladů vyplývá, že národní kultura nepochybně ovlivňuje praxi managementu. Dlužno však konstatovat, že národní kultura ovlivňuje i teorie managementu, byť jsou deklarované jako obecně platné. Hofstede<sup>30</sup> upozorňuje, že i teoretici managementu jsou „dětmi své kultury“ a mají vzorce myšlení, které jejich kultuře odpovídají. Není proto náhodou, že „škola vědeckého řízení“ F.W. Taylora vznikla v USA, „škola správního řízení“ H. Fayola ve Francii a „škola byrokratického řízení“ M. Webera v Německu.

---

<sup>29</sup> Citováno dle Lukášová, R. Organizační kultura. Habilitační práce. Brno: Vysoké učení technické, 2002.

<sup>30</sup> Citováno dle téže publikace.

Pokud jsou teorie managementu kulturně podmíněny, zůstává otázkou, do jaké míry jsou univerzální. Při analýze nejznámějších teorií motivace dospěl Hofstede na základě výzkumu pracovního chování zaměstnanců firem v jednotlivých zemích k závěru, že jejich platnost je omezená. Tak například Maslowova teorie: Ta předpokládá, že až poté, co jsou uspokojeny potřeby hierarchicky nižší, aktualizují se a stávají se motivátorem potřeby vyšší. Přitom hierarchie potřeb od potřeb fyziologických přes potřeby bezpečí, potřeby sociální, potřeby uznání až k potřebám seberealizace je v této teorii pevně dána a je považována za obecně platnou. Výzkumy nicméně prokázaly, že v takových zemích jako je Švédsko, Norsko, či Dánsko ale v motivaci pracovníků výrazně dominují sociální potřeby. Podobně například empirické prověření Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace na Novém Zélandu nedospělo k její verifikaci.

Maslowova i Herzbergova teorie má empirický základ. Empirická šetření byla ovšem prováděna ve Spojených státech a reflektují tudíž jejich kulturní kontext. Podobná omezení mají i jiné teorie managementu. Zaměstnanci v kulturách s vysokou distancí moci například očekávají, že budou vedeni. Aplikovat v těchto podmínkách participativní, resp. liberální styl vedení bude proto velmi obtížné a může se zcela minout účinkem. Jako další příklad lze uvést skutečnost, že zavádění maticových struktur naráží ve Francii zpravidla na značnou rezistenci manažerů, vyplývající z jejich kulturně podmíněné tendence k centralizaci a formalizaci. Podobně metoda řízení podle cílů nepřinesla dobré výsledky v zemích jižní Evropy a pod.

Nejobecnější úroveň kulturních rozdílů mezi zeměmi vyjadřují tzv. kulturní dimenze. Jak uvádí Nový et. al.<sup>31</sup>, lze rozlišit 5 kulturních dimenzí. Jsou to:

- Velká, resp. malá snaha vyhnout se riziku a nejistotě  
Jedná se o míru, v jaké se členové podnikového kolektivu cítí ohrožováni nejistými, neznámými a nevypočitatelnými situacemi. Snaha vyhnout se riziku a nejistotě je zpravidla spojena s mimořádným úsilím vše pečlivě naplánovat. Jde o zpracování harmonogramů, norem, standardů a pravidel, a to tak podrobně, důkladně a závazně, aby riziko selhání bylo minimální. Typickým představitelem kultury vyhýbající se riziku je například kultura německá, jejím protipólem jsou pak například kultury latinskoamerické.
- Vzdálenost mocenských pozic  
Jde o subjektivní vnímání a tolerování mocenských pozic, vyplývající z nerovnoměrného rozdělení moci v podniku. Aktuální empirická zjištění překvapivě prokazují, že v Evropě je, kromě například kultury francouzské, i česká kultura poměrně výrazně hierarchizovaná, zatímco kultura německá již podstatně méně.
- Míra kolektivismu a individualismu.  
Kolektivismus a jeho protiklad individualismus zde chápeme jako fenomény kulturologické a nikoliv ideologické<sup>32</sup>. Kolektivismus je příznačný pro společnosti, ve kterých jsou lidé od svého narození silně integrováni do soudržných sociálních skupin. Toto členství jim zajišťuje sociální ochranu jako protihodnotu loajality. Skupina je vnímána jako primární a ovlivňování jedince se děje prostřednictvím sociálního tlaku a sociální kontroly. Naproti tomu pro

---

<sup>31</sup> Nový, I., Schroll-Machl, S. a kol. Interkulturální komunikace v řízení a podnikání. Praha: Management Press 1999.

<sup>32</sup> Nabízí se zajímavé srovnání s názory v kapitole 7, kde jsme vycházeli spíše z ideologického pojetí.

individualismus je typický důraz na jednotlivce, jeho osobní svobodu a odpovědnost. Jedinec sám je cílem a jeho ovlivňování je bezprostřední. Skupina sehrává až sekundární roli. Mezi typické kolektivistické kultury patří zejména kultury asijské (Čína, Japonsko, Korea), z evropských pak románské (např. Španělsko či Francie). K individualistickým kulturám patří nepochybně kultura anglosaská.

- Převaha maskulinních, resp. femininních hodnot

V maskulinní společnosti jsou sociální role mužů a žen jasně odlišené. Od mužských rolí se očekává asertivita, houževnatost, přísnost a orientace na výkon, materiální hodnoty a úspěch. Od ženských rolí se naproti tomu očekává umírněnost, solidarita, zájem a péče o hodnoty související s kvalitou a kulturností života. Ve femininní společnosti se tyto role překrývají a od lidí se očekává umírněnost, tolerance, větší orientace na sociální vztahy než jen na výkon, zájem a péče o kvalitu životního prostředí a života vůbec. Rozhodující však nejsou nositelé daných hodnot. Nositelem maskulinních hodnot mohou být stejně tak ženy, jako nositelem femininních hodnot muži. Rozhodující pro charakter dané kultury je místo zmíněných hodnot v celkové hodnotové hierarchii a intenzita jejich prosazování ve společnosti. Maskulinní kultura převažuje např. v USA a Německu, naproti tomu např. kulturu skandinávských zemí je možno považovat za femininní.

- Krátkodobá, resp. dlouhodobá orientace

V kulturách orientovaných krátkodobě je důraz kladen na současnost a minulost. Jedná se o respekt vůči tradicím a orientaci na činnosti, které přinášejí momentální, nebo krátkodobý efekt. V kulturách s dlouhodobou orientací je větší připravenost angažovat se v činnostech, které efekt přinesou až v delším, či skutečně dlouhém časovém horizontu (dlouhodobé investice, osobní vytrvalost, šetrnost). Krátkodobá orientace se spíše projevuje v kulturách evropských zemí, dlouhodobá orientace převažuje v kulturách asijských.

Rozdíly v kulturách se mohou stát zdrojem mnoha lidských nedorozumění a bariérou efektivní spolupráce. Nový et. al.<sup>33</sup> doporučuje pro předcházení možným konfliktům následující tři doporučení:

- Dobře poznat cizí kulturu.

Navzdory mnoha tvrzením, že globalizace stírá rozdíly mezi kulturami, je existence mezikulturních rozdílů evidentní a stále významná. Nestačí však tyto rozdíly jen připustit, nýbrž je třeba je pojmenovat, popsat, vysvětlit a pochopit. Je proto nutné blíže poznat jak kulturu cizí, tak za pomoci sebereflexe se podívat i na kulturu vlastní. Poznání cizí kultury a rozdílů mezi ní a vlastní kulturou je nutným předpokladem ke vzájemnému pochopení.

- Respektovat cizí kulturu.

Při kontaktu kultur je třeba brát v úvahu jejich odlišnosti, aniž bychom při tom cizí a vlastní kulturu podrobovali hodnotícím soudům. Kultury jsou různé, vzájemně odlišné, nicméně je dobré mít na paměti, že vždy představují optimální zvládnání široké škály životních situací příslušníků daných národů v podmínkách, ve kterých dlouhodobě žijí. Nelze tedy říci, že některá kultura je lepší než kultura jiná. Cizí kulturu je proto zapotřebí respektovat a nikoliv hodnotit. To je důležité pro nastolení dobrých vztahů.

- Činit vstřícné kroky ve vztahu k cizí kultuře.

---

<sup>33</sup> Nový, I., Schroll-Machl, S. a kol. Interkulturální komunikace v řízení a podnikání. Praha: Management Press 1999.

Znalost interkulturních rozdílů a schopnost jejich respektování umožňuje činit vůči cizí kultuře správně orientované vstřícné kroky. Je nesporné, že takové vstřícné kroky druhá strana pozitivně ocení a budou tak rozvíjeny podmínky pro dobrou spolupráci.

Jak již bylo výše zmíněno, vývojové trendy globalizace směřují ke stále častějším kontaktům, popřípadě i střetům různých podnikových a národních kultur. K problémům může docházet například ve vztahu zahraničního top managementu fliálky, vyslaného z centrály nadnárodní společnosti a domácím personálem, s obdobnou situací se můžeme setkat při práci mezinárodních týmů odborníků, při jednání obchodních partnerů z různých koutů světa a pod. V tomto smyslu mohou být velmi užitečné studie, analyzující rozdíly v kulturách konkrétních národů. Stručný výtah z jedné takové studie je uveden v příloze této publikace.



## 11. Mravní aspekty řízení podniku

Vývojové trendy směřují, jak již bylo uvedeno v kapitole 6., ke stakeholderskému pojetí podniku a podnikání. Pro tento koncept je typické, že vlastní úloha podnikání není spatřována pouze v zisku pro “shareholders” - akcionáře, nýbrž v odpovědnosti za všechny “stakeholders” - subjekty, jichž se podnikání dotýká.

S jasnou artikulací širšího pojetí podnikání a s tím související širší odpovědnosti při řízení podniku se setkáváme například již v roce 1971 na prvním výročním zasedání ekonomických činitelů v Davosu a návazně pak na zasedáních následujících. Jak uvádí H. Küng “... na třetím davoském fóru roku 1973 byl předložen Kodex správného etického chování podnikového vedení, který jeho úlohu spatřuje v tom, že bude sloužit zákazníkům, zaměstnancům, finančníkům a společnosti a bude vyrovňovat jejich protikladné zájmy. Kodex vrcholí závěrečným ustanovením, že podnikatelský zisk je sice nutným prostředkem, nikoliv však konečným cílem každého podnikového vedení.”<sup>34</sup>

Dané pojetí přerůstá do podoby doktríny společenské odpovědnosti podniku. Luknič<sup>35</sup> upozorňuje, že tato doktrína je však v rozporu s názory liberálních ekonomů a připomíná v této souvislosti stanoviska M. Friedmana a J.K. Galbraitha. Ti vychází z premisy, že podnikatelé se řídí pouze ekonomickými zájmy, přičemž usměrňování jejich chování je dáno “neviditelnou rukou trhu” (neseriózní a nezodpovědný podnikatel nemůže být na trhu dlouhodobě úspěšný) a “viditelnou rukou státu”, která je schopna neetické a neodpovědné chování podnikatelů omezit rámcem právních předpisů. Očekávat od podnikatelů vlastní iniciativu ve smyslu realizace společenské odpovědnosti na úkor vlastního zisku a jdoucí nad rámec zmíněných dvou regulátorů, tj. trhu a státu, je ve většině případů iluzí, a pokud by se tak v některých případech skutečně stalo, působilo by to v tržním hospodářství destabilizačně a ve svých důsledcích kontraproduktivně.

Navzdory těmto názorům nabývala doktrína společenské odpovědnosti podnikání na váze, i když v období reganomiky se někteří ekonomové domnívali, že morálka ztratila v podnikatelské sféře svou “řídící sílu”. Nicméně závěr dvacátého století je poznamenán jejím návratem. Za signály nového významu étosu v podnikání, a to v globálním pojetí, napříč kulturami, považuje H. Küng formulaci Etického kodexu mezinárodního podnikání pro křesťany, muslimy a židy z roku 1993 a prohlášení Principů podnikání v rámci tzv. kulatého stolu v Caux v roce 1994.

Prohlášení z Caux konstatuje, že “... zákony a tržní síly jsou nutné, ale nedostatečné směrovníky pro podnikatelské chování. Základními předpoklady jsou odpovědnost za obchodní politiku a obchodní aktivity a respekt před důstojností a zájmy jejich aktérů. Společné hodnoty, včetně závazku ke společnému blahu, jsou stejně důležité pro globální pospolitost jako pro společenství menších rozměrů. Proto se v prohlášení zdůrazňuje nutnost morálních hodnot v procesu hospodářského rozhodování. Bez ní jsou stabilní obchodní vztahy a životná světová společnost nemožné.”<sup>36</sup>

<sup>34</sup> Küng, H. *Weltethos für Weltpolitik und Weltwirtschaft*. München: Piper Verlag, 1997.

<sup>35</sup> Luknič, A. *Štvrtý rozmer podnikania - etika*. Bratislava: Slovak Academic Press, 1994.

<sup>36</sup> Küng, H. *Weltethos für Weltpolitik und Weltwirtschaft*. München: Piper Verlag, 1997.

Stále většího významu nabývá odpovědnost podnikatelských subjektů za životní prostředí. Jestliže podnikatelská činnost představuje prakticky nepřetržité a všestranné využívání nejrůznějších přírodních zdrojů, mají podnikatelé větší zodpovědnost za stav životního prostředí než jednotlivci, nacházející se mimo podnikání. Při koncipování vlastní politiky péče o životní (přírodní) prostředí by podniky a podnikatelé měli hodnotit nepříznivé environmentální účinky a náklady v poměru ke společenské užitečnosti podniku a konkrétnímu druhu podnikání.

Zdá se, že návrat morálky do podnikání a rozvoj širší odpovědnosti podniků je realitou a je tomu tak dobře. Nicméně by bylo naivní se domnívat, že podnikání se začne ve velkém měřítku měnit v čirý altruismus.

Praktický význam veřejné artikulace významu dodržování etických principů podnikání tkví spíše než v přímém ovlivňování podnikatelů a managementu podniků v pozitivním rozvoji tržního prostředí. Mění se mínění nejen zákazníků, ale i všech ostatních účastníků trhu. Tím se významně mění kritéria úspěšnosti tržního chování. Podniky, které se chovají v souladu s etickými principy a s odpovědností jak vůči zájmům stakeholderů, tak vůči společnosti a přírodnímu prostředí, získávají tímto stále výraznější konkurenční výhodu.

Možnosti tržních principů stran žádoucího usměrňování podnikatelského chování jsou značné, větší než si zastánci přímého ovlivňování podnikatelů prostřednictvím nejrůznějších kodexů a slavnostních prohlášení dokáží představit, či připustit.

Nicméně je třeba uznat, že pokud se navíc začne podnikatel pod vlivem zmíněných doktrín chovat opravdu altruisticky, tedy ne pouze proto, že to pozitivně ovlivní jeho image a tím se vylepší jeho postavení v konkurenčním prostředí, ale kvůli svému svědomí, bude to nepochybně ku prospěchu věci. Nelze však předpokládat, že by toto se mohlo stát hlavním motivem podnikatelského chování. Pokud by k tomu došlo, podniky by se nám změnily v charitativní organizace.

Vývojové tendence závěrečných dekád dvacátého století jasně směřují, jak jsme se již v předcházejících kapitolách zmínili, ke zvětšování podnikatelských subjektů, nabývajících podobu nadnárodních společností s rozsáhlou strukturou, často provázanou do složitých sítí, napojujících na sebe velké množství dalších menších podnikatelských subjektů, operujících nezářídka v globálních rozměrech. Tyto subjekty disponují obrovským ekonomickým potenciálem a obrovskou mocí.

Působení výše zmíněných dvou regulátorů - trhu a státu se vůči jejich moci stává problematickým. Trh, na kterém tyto subjekty působí, je na hony vzdálen klasickému trhu v modelech liberálních ekonomů, charakteristickému velkým počtem aktérů na straně nabídky i na straně poptávky, z nichž žádný jednotlivě nemůže situaci trhu jako celku zvrátit. Zmíněné gigantické podnikatelské subjekty zaujímají v nejednom případě takové dominantní postavení, že objektivní působení trhu může být značně oslabeno. Podobně je to i se státem. Jak známo, státy, zvláště s méně rozvinutou ekonomikou a s nižším potenciálem svého hospodářství, se dostávají do závislosti na nadnárodním kapitálu. Ten operuje v globálním měřítku a volí si místo pro své podnikatelské aktivity podle kritérií vlastní výhodnosti, zatímco moc státu a z něho odvozené možnosti vlivu jsou omezeny pouze na jeho území.

Rostoucí moc nadnárodních společností může vést k převaze jejich moci nad trhem a státem a z toho vyplývající nerovnováze. Vznikají obavy, že tyto subjekty využijí své

mocenské převahy k ničím neomezené maximalizaci vlastního užitku, což povede k devastaci ekonomického, sociálního, politického i přírodního prostředí. Zdá se však, že chování velkých nadnárodních společností se začíná ubírat v nezanedbatelném počtu případů jiným směrem: K autoregulaci vlastního chování a k záměrnému omezování vlastních zájmů i tam, kde by je mohly vůči slabému trhu a státu bez problémů prosadit. Jsme svědky trendu k sebeomezení v maximalizaci zisku, k nezneužívání svého dominantního postavení na trhu, ke spolupráci se státem při zajišťování jeho některých funkcí. Krátce řečeno, k přebírání stále širší odpovědnosti, a to i za oblasti, které tradičně náležejí trhu a státu. Hlavním motivem těchto podnikatelských subjektů je obava, že pokud by své moci zneužily, následná devastace by v konečné fázi tvrdě postihla i je.

Dokladem tohoto rodícího se trendu může být výše zmíněná doktrína společenské odpovědnosti podnikání a na ní se vážící hnutí, jejichž iniciátory jsou nezářídka významní podnikatelé a manažeři.

## Literatura

- Bell, D. *The Coming of the Post-Industrial Society. A Venture in Social Forecasting.* New York: Basic Books, 1973.
- Berle, A.A., Means, G.C. *Modern Corporation and Private Property.* New York: Macmillan 1932
- Daly, H. *Beyond Growth.* Boston: Beacon Press, 1996
- Donnelly, J.H., Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. *Management.* Richard D. Irwin, 1995.
- Drucker, P.F. *Post-capitalist Society.* New York: Harper Collins, 1993.
- Gibson, R. ed. *Rethinking the Future.* London: Nicholas Brealey Publishing, 1996.
- Gore, A. *Earth in the Balance. Ecology and the Human Spirit.* Boston: Houghton Mifflin, 1992.
- Handy, Ch. *The Hungry Spirit. Beyond Capitalism - a Quest for Purpose in the Modern World.* London: Hutchinson, 1997.
- Inglehart, R. *The Culture Shift in Advanced Industrial Society.* Princeton 1990.
- Inglehart, R. *The Silent Revolution. Changing Values and Political Styles among Western Publics.* Princeton 1977.
- Küng, H. *Weltethos für Weltpolitik und Weltwirtschaft.* München: Piper Verlag, 1997.
- Lukášová, R. *Organizační kultura. Habilitační práce.* Brno: Vysoké učení technické, 2002.
- Luknič, A. *Štvrtý rozmer podnikania - etika.* Bratislava: Slovak Academic Press, 1994.
- Meadows, D.H. et al. *Beyond the Limits.* Chelsea Green Publishing Company, 1992.
- Meadows, D.H. et al. *The Limits to Growth.* New York: Universe Books, 1972.
- Morawski, W. *Socjologia ekonomiczna.* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe, 2001.
- Mlčoch, L. *Institucionální ekonomie.* Praha: Karolinum, 1996.
- Nový, I., Schroll-Machl, S. a kol. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání.* Praha: Management Press, 1999.
- Peters, T.J., Waterman, R.H. *In Search of Excellence.* New York: Harper and Row Publishers, 1982.
- Plamínek, J. *Synergický management.* Praha: Argo, 2000.
- Potůček a kol. *Průvodce krajinou priorit pro Českou republiku.* Praha: Gutenberg, 2002.
- Reich, R.B. *The Work of Nations.* New York: Alfred A. Knopf, 1991.
- Rich, A. *Wirtschaftsethik.* Gütersloh, 1990.
- Sen, A. *On Ethics and Economics.* Blackwell Publishers, 1999.
- Sen, A. *Resources, Values and Development.* Oxford: Basil Blackwell, 1984.
- Senge, P.M. *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization.* Doubleday, 1990.
- Schumacher, E. *Small is Beautiful. A Study of Economics as if People Mattered.* London: Vintage 1999.
- Sudol, S. *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania.* Toruń: TNOiK, 1999.
- Tapscott, D. *The Digital Economy.* McGraw-Hill, 1997.
- Toffler, A. *The Third Wave.* New York: Bantam Books, 1990.
- Toffler, A., Toffler, H. *Creating a New Civilization. The Politics of the Third Wave.* Atlanta: Turner Publishing, 1995.
- Veber, J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace.* Praha: Management Press, 2000.
- Vláčil, J. a kol. *Organizační kultura v Českém průmyslu.* Praha: CODEX Bohemia, 1997.
- Vodáček, L., Vodáčková, O. *Strategické aliance se zahraničními partnery.* Praha, Management Press, 2002.
- Weber, M. *Autorita, etika a společnost. Výbor z díla.* Praha: Mladá fronta, 1997.
- Whitmore, J. *Coaching for Performance.* London, Nicholas Brealey Publishing, 1992.

# PŘÍLOHA

## České kulturní standardy z německé perspektivy<sup>37</sup>

### 1. Improvizace a flexibilita

Improvizace je jedním z klíčových standardů české kultury. Zatímco pro německou kulturu je improvizace vždy jen krajním řešením v důsledku nedostatečné přípravy a synonymem neprofesionality, pro každého Čecha je improvizace výrazem flexibility, vynalézavosti, adaptability a odbornosti té nejvyšší úrovně.

Své improvizací schopnosti Češi chápou jako jednu z nejvyšších profesionálních i obecně lidských kvalit, na kterou jsou nejen patřičně hrdí, ale chápou ji většinou jako svoji nejsilnější konkurenční výhodu oproti jiným kulturám, zejména německé.

#### 1.1 Nedůvěra vůči univerzálním pravidlům, formalizovaným postupům a normám.

*Česká charakteristika, vysvětlení a argumentace:*

- Do předpisů nelze vtěsnat všechny možnosti, které dynamicky se měnící pracovní přinášejí.
- Každá osobnost v sobě skrývá originální potenciál, který za situace svázanosti rigidními předpisy nemůže být využit.
- Jednoznačné příkazy vyvolávají u Čechů mimořádnou rezervovanost až nechť je plnit.
- Pokud Češi nemohou být plnohodnotnými spolutvárci procesu utváření organizace práce, převažuje u nich pocit degradace a odcizení. Naopak velkou hodnotu vidí v pocitu samostatnosti a nezávislosti.
- Převládá nedůvěra k písemným dokumentům. Obecně jsou za spolehlivější považovány ústní informace.
- Za příliš formalizované až formální jsou zpravidla považovány snahy již na samém počátku pracovního úkolu jednoznačně formulovat cíl se všemi jeho kvalitativními a kvantitativními parametry a všechny kroky, které k němu musí nezpochybnitelně vést.

#### 1.2 Vynalézavost a improvizace

*Česká charakteristika, vysvětlení a argumentace:*

- Je třeba si umět poradit v každé situaci. K žádoucímu cíli nikdy nevede jen jedna cesta. Každý problém, který stojí na cestě k cíli je třeba vynalézavým způsobem vyřešit, a to i za cenu malé změny daného cíle.
- Podmínkou takového zvládnutí úkolu je osobní zručnost, řemeslná dovednost, vynalézavost, kombinační schopnosti. Typická je snaha o hledání jedinečného postupu.
- Příprava pro zvládnutí úkolu postrádá zpravidla systematickou analýzu a detailní postup řešení. Zaměřuje se obvykle pouze na pečlivou přípravu několika úvodních

---

<sup>37</sup> Zpracováno dle publikace: Nový I., Schroll-Machl S. a kol *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press 1999.

kroků, identifikaci chyb, které se v minulosti staly a jimž je potřeba se vyhnout, se zřetelnou snahou o maximální zjednodušení a možnou zkratku v postupu.

- Snaha dokázat i nemožné svým spolupracovníkům, nadřízeným, ale zejména cizincům vede často k takové mobilizaci vnitřních sil, že i za nepříznivých okolností a nedostatečného vybavení jsou Češi schopni dosáhnout zcela mimořádného výkonu. Že při tom mohlo být postupováno v rozporu se schváleným plánem je vyváženo příjemným překvapením, že úkol byl splněn.

### 1.3 Kvalita

*Česká charakteristika, vysvětlení a argumentace:*

- Pojem kvalita bývá velmi často v českém prostředí interpretován jako schopnost fungovat. Pokud to, co mělo být realizováno funguje a lze spolehlivě, bez závažnějších chyb používat, má se za to, že úkol byl v celku kvalitně splněn.
- Snaha o perfekcionismus je zpravidla považována za zbytečné zdržování, za něco, co se neslučuje s pozitivně hodnocenou dynamikou a velkorysostí.

### 1.4 Adaptabilita a schopnost učit se

*Česká charakteristika, vysvětlení a argumentace:*

- Pro českou kulturu je typickou schopnost rychle se učit novým věcem, (zvláště když jsou považovány za individuálně užitečné) a přizpůsobit se novým okolnostem.
- Výraz „rozumnější ustoupí“ vystihuje schopnost a ochotu přizpůsobit se novým poměrům i autoritě. Asi ne příliš lichotivými vlastnostmi je tzv. „převlékání kabátů“ a snaha „být papežštější než papež“.
- Vlastností české kultury, která imponuje i mnoha cizincům, je ochota učit se novým věcem, které jsou zajímavé a užitečné. Zvláště zřetelné je to v řemeslné a technické oblasti.

### 1.5 Velkorysost, být nad věcí

*Česká charakteristika, vysvětlení a argumentace:*

- V pracovní oblasti je nejvíce hodnoceno, zda úkol byl splněn. Dojde-li během procesu plnění daného úkolu k odchylkám oproti původně stanovenému postupu, není to důležité.
- Úsilí, které je pro dosažení určených cílů vynakládáno, musí být co nejmenší. Češi vždy hledají nejméně náročné, spíše pohodlné, chytré až vtipné řešení. Pokud je to jen trochu možné, použije se nějaká zkratka. Ta je výrazem intelektu a dovedností.
- Skutečnosti, které subjektivně považují za nepodstatné nebo dokonce zbytečné, Češi přehlížejí, v pracovních dokumentech se jimi nezabývají a v osobním rozhovoru se o nich vůbec nezmiňují.
- Češi předpokládají, že mnoho problémů není tak „žhavých“, jak se na první pohled zdá. Domnívají se, že třetina problémů se vyřeší sama od sebe, druhá třetina s nepatrným úsilím za nějaký čas a jen zbývající třetina si zaslouží patřičnou pozornost.

- V české kultuře panuje názor, že nejvíce se udělá na poslední chvíli. To je v příkrém rozporu s německým plánovitým, přesně a přísně organizovaným a po jednotlivých etapách kontrolovaným a vyhodnocovaným postupem.

\*\*\*\*\*

### **Výhody:**

Češi se velmi často pouštějí do takových pracovních úkolů a za takových technických, organizačních, časových a materiálních podmínek, za kterých by většina Němců úkol vzdala s tím, že jej není možno splnit. Mohou tak dosáhnout rychlého, levného a úspěšného řešení, které je skutečně překvapující a obdivuhodné.

### **Rizika:**

Mnohdy se však taková řešení nevyhnou úskalím, která dosažený výsledek v očích německých partnerů znehodnotí. Improvizace bývá německou stranou považována za neprofesionální. Zatímco pro českou stranu je rozhodující zvládnutí úkolu, byť s menším zpožděním, či nedokonalostí, pro německého partnera může i to nejmenší zpoždění, resp. drobná nedokonalost z hlediska kvality znamenat celkové znehodnocení práce.

### **Doporučení německé straně:**

- Nikdy nepředpokládejte, že vámi sdělená přání a požadavky budou českou stranou naprosto jasně a jednoznačně pochopeny a tedy i v plném rozsahu splněny. Někdy ano, jindy ne.
- Vysvětlete přesně, co chcete nebo potřebujete a jak. Zdůrazněte, co z toho je pro vás zásadní, co musí tady být přesně podle vašich požadavků a co lze přenechat na improvizaci a tvořivosti vašeho českého partnera.
- Počítejte s tím, že Češi vše trochu upraví či pozmění. Pro jejich spokojenost a dobrý pocit je to nezbytné.
- Pokuste se ponechat určitý prostor „české improvizaci“ a tuto skutečnost patřičně zdůrazněte. Věřte, že (snad) cíle bude i tak dosaženo, přestože ponecháte na svých českých partnerech rozhodnutí, jak postupovat při jeho dosažení. Pak můžete počítat i s jejich velkou kreativitou.

## **2. Orientace na sociální vztahy**

V průběhu vzájemné interakce a procesu komunikace dává česká strana přednost pozitivnímu sociálnímu vztahu a příznivému sociálnímu klimatu před aspektem věcným. Nekonfliktní komunikace, pozitivní atmosféra, vzájemné sympatie a pochopení, široký tematický záběr zahrnující i osobní zájmy, nejsou pouze podmínkou pro obchodní či jiná věcná jednání, ale jsou pro českého partnera vysokou hodnotou samou o sobě.

Zatímco pro českou stranu je samozřejmostí věnovat při zahájení jednání poměrně dosti času vzájemnému poznání, německá strana to považuje za zbytečnou ztrátu času a snaží se co nejrychleji přistoupit k vlastnímu jednání.

Emoce mají v komunikaci Čechů významné místo, přinejmenším stejně významné jako věcná racionalita. V daleko větší míře než Němci rozlišují lidi na základě různého stupně emocionální blízkosti a náklonnosti.

## 2.1 Nízká sociální dovednost při zacházení s negativními informacemi

*Česká charakteristika, vysvětlení a argumentace:*

- V průběhu komunikace je každá negativní informace faktorem, který potencionálně narušuje pozitivní sociální klima. Proto je nezbytné množství negativních informací minimalizovat.
- Sdělování negativních informací (např. že úkol nebude splněn včas) česká strana často považuje za předčasné, neboť sází na svoje improvizální schopnosti či šťastnou náhodu, vedoucí k tomu, že nakonec přece jen všechno dobře dopadne.
- Sdělení „ne“ v tom nejširším slova smyslu považují Češi zpravidla za významnou poruchu v komunikaci, ohrožující dobré vztahy. Slovní obrat „ano, ale...“ považují za nesrovnatelně přijatelnější.
- Kritika, jako nezbytná součást řízení je v kontextu tohoto kulturního standardu velmi problematická.

## 2.2 Neřešení sociálních konfliktů

*Česká charakteristika, vysvětlení a argumentace:*

- Logickým vyústěním snahy o klidné, příjemné a bezkonfliktní sociální klima je maximální úsilí minimalizovat konflikty, a to jak pracovního, tak zejména osobního charakteru.
- Okamžité a otevřené řešení konfliktů Češi považují za zbytečné, protože věří, že mnohé z nich vlastně ani nestojí za pozornost. Předpokládá se, že se vyřeší samy, účastníci na ně zapomenou, nebo se usmíří. Německá důslednost v jejich odkrývání a řešení připadají české straně často jako zbytečné a kontraproduktivní.
- Řadu nedorozumění, problémů a konfliktů lze vyřešit zcela neformální cestou.
- Druhou stranou téže mince v tomto kulturním standardu je exploze. Pokud sociální tlak byl příliš velký a trval příliš dlouhou dobu, pak tzv. poslední kapka může vést ke skutečnému emocionálnímu výbuchu.

## 2.3 Partikularismus

Partikularismus označuje takovou kulturu, v níž lidé výrazně diferencují míru své odpovědnosti, spolehlivosti a celkové osobní angažovanosti v závislosti na intenzitě a kvalitě sociálních vztahů se svým partnerem. Na opačném pólu pomyslné škály je universalismus, který vyjadřuje nejen univerzální respektování norem všemi a za všech okolností, ale i stejnou míru vlastní angažovanosti vůči všem partnerům bez výjimky.

Česká kultura je ve srovnání s německou i s dalšími západními kulturami partikularistická.

*Česká charakteristika, vysvětlení a argumentace:*

- Poměrně rozdílný přístup v náročnosti a důslednosti vůči spolupracovníkům nebo



obchodním partnerům i odlišná míra neformálnosti v závislosti na míře známosti a osobní blízkosti zjednodušuje spolupráci.

- Zatímco německá strana očekává primární povinnost a odpovědnost vůči věcným záležitostem („tak to má být“, „věc to tak vyžaduje“), česká strana primárně odlišuje „vůči komu to tak má být a kdo to vyžaduje“.

\*\*\*\*\*

### **Výhody:**

Silný důraz na pozitivní sociální klima, příznivé mezilidské vztahy, vzájemnou důvěru a celkové příjemné vyladění interpersonální komunikace je typickým rysem české kultury a beze sporu značnou sociální hodnotou, o kterou Češi v soukromém i pracovním životě usilují.

V životě obecně a v pracovní sféře obzvlášť pomáhá tento přístup řešit i ty nejsložitější situace. Avšak jen za předpokladu, že se podaří dobře zvládnout složité a jemné předito subjektivních dojmů a pocitů, individuálních zájmů a jejich interpretací.

### **Rizika:**

Problémem je neochota poskytovat negativní informace a neobratnost při zacházení s nimi. Jde o zatajování pravého stavu věcí, neřešení konfliktů apod. Problémem je rovněž nízká ochota kritiku sdělit, a rovněž tak i přijmout, a to bez výmluv a obviňování druhých, v zájmu nápravy a budoucího optimálního řešení.

### **Doporučení německé straně:**

- Nikdy nepředpokládejte, že česká strana bude něco (přání, úkol, povinnost) akceptovat, pokud budete pouze věcně argumentovat. K věcné stránce musíte přidat ještě určité motivační faktory.
- Buďte si vědomi toho, že vaše pouze jednostranná věcná argumentace může na Čechy působit nesympaticky a může posilovat představu o Němcích jako o lidech chladných, až arogantních.
- Nezahrávejte si příliš lekovážně a účelově s fenoménem sociálních vztahů. Nevyužívejte je pouze jako nástroj ovlivňování českých spolupracovníků. Jejich instrumentální nasazení bude prohlédnuto a jejich účelovost interpretována jako falešnost s cílem své partnery zneužít.
- Investujte do vztahů s lidmi, se kterými pravidelně spolupracujete a věnujte jim dostatek času. Češi očekávají vaši upřímnost otevřenost a přátelství.
- Při výběru pracovníků dejte přednost lidem s vysokou sociální kompetencí. Schopnost rozvíjet sociální vztahy uvnitř i vně firmy je klíčem k úspěchu.

### 3. Difúze

Národní kultury lze rozdělit na kultury specifické a difúzní. Zatímco německá kultura je až pověstná přesným, důkladným a za všech okolností důsledným oddělováním jednotlivých oblastí života a práce (kultura specifická), pro českou kulturu je naopak typické jejich velmi časté a intenzivní vzájemné pronikání a propojování (kultura difúzní).

Zcela zřetelně se německé straně jeví v české kultuře vzájemné prolínání

- práce a volného času
- emocionalita a racionalita
- sociální, resp. pracovní role a vlastní osobnosti
- formálních a neformálních struktur, komunikačních cest a informací.

Za jednu z významných charakteristik Čechů považují jejich němečtí kolegové a spolupracovníci „neprůhlednost“, danou právě difúzním typem české kultury.

#### 3.1 Práce a volný čas

*Česká charakteristika, vysvětlení a argumentace:*

- Poměrně hodně energie, osobního úsilí a ve svých důsledcích i pracovního času je věnováno vytváření, udržování a rozvíjení osobních a přátelských vztahů.
- V průběhu i toho největšího pracovního zatížení Češi zpravidla nepracují po celou pracovní dobu plně koncentrovaně.
- Na druhé straně se poměrně často stává, že nedokončenou, zejména kancelářskou práci si lidé nosí domů, aby ji večer, o víkendu, či na dovolené dokončili to, co nestihli v pracovní době.
- Mnoho pracovních záležitostí s externími partnery se řeší mimo pracoviště a mimo pracovní dobu.

#### 3.2 Racionalita a emocionalita

*Česká charakteristika, vysvětlení a argumentace:*

- Emocionalita hraje v životě člověka významnou roli a není tudíž ji možno omezit výlučně na mimopracovní aktivity a volný čas.
- Ochota ke spolupráci a její konečné výsledky jsou velmi silně ovlivněny vzájemnou sympatií či antipatií.
- V oblasti pracovního jednání se u českých partnerů až příliš často projevují takové negativní způsoby, které souvisejí s emocionální stránkou osobnosti a výrazně komplikují formalizované mechanismy spolupráce. Je to například malá připravenost ke skutečným kompromisům, tvrdohlavost, neochota poskytovat informace, špatná nálada přenášená na spolupracovníky či klienty, neochota přiznat vlastní chyby, výmluvy, šíření pomluv apod.

#### 3.3 Pracovní role a osobnost

*Česká charakteristika, vysvětlení a argumentace:*

- Pro českou kulturu je typické, že každý pracovník má své vlastní individuální „noty“ pro ztvárnění konkrétní pracovní role. Není příliš ochoten respektovat firemní standard a již vůbec ne jej naplnit, je-li v zásadním rozporu s jeho představami, dosavadními návyky či osobnostními charakteristikami.
- Nerespektování své pracovní role jde ruku v ruce s nerespektováním pracovních rolí ostatních spolupracovníků. Je častým jevem, že pracovníci tykají svému nadřízenému. Pracovní jednání mají mnohdy velmi neformální charakter a pravomoc jednotlivých rolí bývá překračována či zaměňována.
- Osobní názory, připomínky a dojmy, mající oporu jen v intuici nebo emocích, bez skutečné vazby na pracovní pozici a roli se často stávají diskusními příspěvky, které mají stejnou váhu jako věcné argumenty a mohou i výrazně ovlivňovat konečná rozhodnutí.

### **3.4 Formální a neformální struktury, komunikační cesty a informace**

*Česká charakteristika, vysvětlení a argumentace:*

- Neformální kontakty a vztahy existují napříč podnikovou hierarchií. Kamarády a přátele, kteří mohou pomoci je třeba hledat i v jiných organizacích.
- Neformální vztahy se svými nadřízenými / podřízenými a přerůstání formálních pracovních skupin v neformální se v české kultuře považuje za pozitivní rys.
- Pracovní konflikty je třeba řešit na neformální úrovni. Pouze ty, které se touto cestou vyřešit nedají, bývají postupovány k oficiálnímu projednávání.
- Prolínání neformálních vztahů do pracovní sféry vytváří přesvědčení, že neformální vztahy v mimopracovní oblasti mohou být přirozeně využity i ve sféře pracovní k osobním výhodám.

\*\*\*\*\*

#### **Výhody:**

Ten kdo umí dovedně nakládat s neformálními strukturami a obratně je kombinovat se strukturami formálními, může dosáhnout prakticky neomezeného úspěchu – vysokého výkonu, vysoké kvality práce, kvalifikačního rozvoje, pracovní pohody a osobní spokojenosti.

#### **Rizika:**

Riziko může spočívat v tom, že němečtí partneři přecení účinky kulturního standardu difúze. Mnohdy pak nabudou falešného přesvědčení, že pomocí neformálních kontaktů lze zařídit úplně všechno. Značným problémem pro Němce je umět v českém prostředí přiměřeně zacházet s neformálními informacemi.

#### **Doporučení německé straně:**

- Buďte přátelští a zdvořilí, ne jen korektní.
- Dejte čas a prostor svým českým kolegům, aby mohli hovořit o svých pocitech a dojmech a dát je najevo. Vzájemné sympatie vzniklé při práci jsou tou nejlepší základnou pro věcnou spolupráci.

- Ve srovnání s německým prostředím buďte méně distancovaní od lidí a problémů, které se vás bezprostředně netýkají. Perfektní zvládnutí vaší profesionální role by mělo být doplněno i vaším bezprostředním a osobním přístupem.
- Jako případný šéf českých pracovníků je musíte osobně dobře znát a pomocí neformálních rozhovorů se o nich i hodně dozvědět. Co se v jejich průběhu dozvíte je však přísně důvěrné, a proto je třeba být za všech okolností diskrétní.
- Bývá často obtížné přesvědčit české partnery o vašich dobrých úmyslech. Trvá to dlouho a stojí to mnoho námahy. Buďte si proto vědomi, že neformální cesty jsou jedinou možností, jak upřímně a otevřeně své úmysly prezentovat.