

Chování v organizaci

Lidé hrají své role v rámci složitých systémů zvaných organizace. Zkoumání chování v organizaci se týká toho, jak lidé v organizacích – individuálně nebo ve skupinách – jednájí a jak organizace z hlediska svých struktur a procesů fungují. Všichni manažeři a personalisté jsou v podniku proto, aby ovlivňovali chování ve směru, který povede k uspokojení potřeb podniku a podnikání. Je tedy důležité, aby rozuměli procesům probíhajícím v organizaci a uměli analyzovat a diagnostikovat charakter chování v organizaci. Jak řekli Nadler a Tishman (1980):

Manažer musí být schopen rozumět existujícímu charakteru chování, aby mohl předpovídat směry, jimiž se chování bude ubírat (zejména z hlediska manažerské činnosti) a využívat tyto znalosti k řízení a kontrole chování v průběhu času. Efektivní manažerská činnost vyžaduje, aby byl manažer schopen diagnostikovat systém, v němž pracuje.

Účelem této části knihy je načrtnout základní pojetí a poskytnout analytické nástroje, které personalistům umožní diagnostikovat chování v organizaci a podnikat vhodné kroky. Tento účel už do jisté míry plní kapitola 9, nabízející obecnou analýzu charakteristik jedinců při práci. Pojetí individuální motivace a oddanosti se pak zkoumají v kapitolách 10 a 11 a kapitola 12 uvádí celkový přehled způsobů fungování organizací – formálních a neformálních struktur – a toho, jak lidé pracují ve skupinách. Kulturními faktory, které ovlivňují chování v organizaci, se pak zabývá kapitola 13.

9 Charakteristiky lidí

Pro efektivní řízení lidí je nezbytné porozumět faktorům, které působí na chování lidí při práci. To znamená vzít v úvahu základní charakteristiky lidí, jimiž se tato kapitola bude zabývat podle následujících bodů:

- individuální rozdíly – tak, jak je ovlivňují schopnosti, inteligence a osobnost lidí;
- postoje – příčiny a projevy;
- vlivy působící na chování – osobnost a postoje;
- orientace – přístupy, které lidé uplatňují při práci;
- role – úlohy, které lidé hrají při vykonávání své práce.

Individuální rozdíly

Řízení lidí by bylo mnohem snadnější, kdyby všichni lidé byli stejní, ale oni jsou – jak se tím ještě budeme zabývat později – samozřejmě rozdílní v důsledku svých schopností, inteligence, osobnosti, původu a kultury (prostředí, v němž vyrůstali a z něhož přišli). Pohlaví, rasa a tělesná či duševní vada jsou pak další faktory, které je třeba brát v úvahu. A co je důležité, potřeby a přání jedinců se také budou lišit, a to často podstatně, a to bude ovlivňovat – jak je to uvedeno v následující kapitole – jejich motivaci.

To, v čem se osobní charakteristiky mohou lišit, uspořádal Mischel (1968) následujícím způsobem:

- *způsobilost* – schopnosti a dovednosti;
- *konstrukty (člověkem vytvořené pojmy)* – pojmový rámec, který určuje to, jak lidé vnímají své okolí;
- *očekávání* – co se lidé naučili očekávat v souvislosti se svým chováním a chováním jiných lidí;
- *hodnoty* – to, co lidé považují za důležité;
- *osobní plány* – cíle, které si lidé dávají, a plány, které mají pomoci k jejich dosažení.

Proměnné související s prostředím nebo situací pak zahrnují typ práce, kterou jedinci vykonávají; kultura, klima a styl řízení v organizaci, sociální skupina, v níž jedinci pracují; a tzv. „referenční skupiny“, na které se jedinci odvolávají a používají je k účelům porovnávání (např. porovnávání pracovních podmínek jedné kategorie pracovníků s pracovními podmínkami jiné kategorie).

Schopnost

Schopnost je kvalita, která umožňuje nějakou činnost. Schopnosti analyzovali Burt (1954) a Vernon (1961). Ti zařadili schopnosti do dvou velkých skupin:

- V:ed – charakterizované verbálními, numerickými, paměťovými a logickými schopnostmi;
- K:m – charakterizované prostorovými a mechanickými dovednostmi a také vnímavostí (paměť) a motorickými dovednostmi vztahujícími se k fyzickým úkonům, jako např. koordinace očí a rukou, a duševní bystrostí.

Uvedli také, že nejdůležitějším faktorem je přítom tzv. „g“ faktor neboli faktor všeobecné inteligence, který vysvětluje většinu odlišností v pracovním výkonu.

Alternativní klasifikaci vypracovali:

- Thurstone (1940) – prostorová schopnost, rychlost vnímání, numerická schopnost, smysluplnost řeči, paměť, plynulost řeči a induktivní uvažování (schopnost zobecňovat);
- Gagne (1977) – intelektuální dovednosti, kognitivní (poznávací) dovednosti (schopnost pochopit a učít se), verbální a motorické dovednosti;
- Argyle (1989) – soudnost, kreativita a sociální dovednosti.

Intelligence

Intelligence byla definována jako:

- „schopnost řešit problémy, aplikovat principy, usuzovat a vnímat vztahy“ (Argyle, 1989);
- „schopnost abstraktního myšlení a uvažování o řadě různých věcí a prostředků“ (Toplis a kol., 1991);
- „schopnost zpracovávat informace“ (Makin a kol., 1996);
- „to, co je měřeno testy inteligence“ (Wright a Taylor, 1970).

Poslední, tautologická definice není žádným nezapným vtípem. Jako pracovní definice se může týkat specifických aspektů uvažování, usuzování, poznávání (tj. vědění, chápání) a vnímání (tj. porozumění, uznávání), které se testy inteligence pokoušejí měřit.

Všeobecná inteligence se, jak již bylo řečeno, skládá z řady duševních schopností, které člověku umožňují uspět v široké škále intelektuálních úkolů vyžadujících vědění a uvažování. K rozpoznání složek inteligence, například již uvedených Thurstoneových (1940) faktorů, byla použita matematická metoda faktorové analýzy. Ale mezi psychology nepanuje nějaká všeobecná shoda o těchto faktorech nebo o tom, zda vůbec existuje něco takového jako všeobecná inteligence.

Alternativní přístup k analýze inteligence navrhl Guilford (1967), který rozlišoval pět typů duševních činností: myšlení, pamatování, divergentní produkce (řešení problému, vedoucí k neočekávaným a originálním řešením), konvergentní produkce (řešení problému, vedoucí k jedinému, správnému řešení) a hodnocení.

Osobnost

Definice

Podle Toplise a kol. (1991) termín osobnost zahrnuje vše, co se týká chování jedince a způsobu uspořádání a koordinování tohoto chování, když jedinec vstupuje do interakce se svým okolím. Osobnost lze charakterizovat pomocí rysů nebo typů.

Pojetí osobnosti založené na rysech

Osobnost lze definovat jako relativně stabilní a trvalé stránky jedinců, které je odlišují od jiných lidí. To je pojetí osobnosti založené na „rysech“ a rysy predisponují člověka chovat se určitým způsobem v řadě různých situací. Předpoklad, že lidé jsou důslední v tom, jak manifestují tyto rysy, je východiskem pro předpovídání jejich budoucího chování. Všichni připisujeme lidem určité rysy, když se pokoušíme pochopit, proč se určitým způsobem chovají. Jak říká Chell (1987): „Tento poznávací proces umožňuje porozumět řádu, který by se jinak mohl zdát nesmyslným, nekoordinovaným chováním. Rysy tedy lze chápat jako systémy klasifikace, používané jedinci proto, aby pochopili jiné lidi a jejich specifické chování.“

Podle Dearyho a Matthewse (1993) je tzv. velká pětice rysů osobnosti následující:

- *neurotičnost* – strach a pocit úzkosti, deprese, nepřátelství, rozpačitost, vznětlivost, bezbrannost a přecitlivělost;
- *extroverze* – vroucnost, srdečnost, družnost, snaha se prosadit, činorodost, hledání vzrušení, pozitivní emoce;
- *otevřenost / vnímavost* – sympatie, porozumění, jednání / činnost, myšlenky, hodnoty;
- *příjemnost* – spolehlivost, zodpovědnost, upřímnost, čestnost, altruismus, ochota, skromnost, mírnost, vstřícnost, ohleduplnost;
- *svědomitost* – způsobilost, řád a pořádek, smysl pro povinnost, oddanost, usilování o splnění úkolu, sebekázeň, rozvážnost.

Velmi rozšířeným nástrojem hodnocení rysů osobnosti je Catellův (1963) test osobnosti známý jako 16 PF. Ale teorii rysů osobnosti napadli lidé jako Mischel (1981), Chell (1985) a Harre (1979). Kritizovali hlavně následující skutečnosti:

- U lidí se nemusí nutně projevovat tentýž rys za různých situací, nebo dokonce tentýž rys v téže situaci. U různých lidí se může projevovat stálost v případě některých rysů a značná proměnlivost v případě rysů jiných.
- Klasická teorie rysů tak, jak ji formuloval Cattell (1963), předpokládá, že manifestování rysů chování je nezávislé na situaci a osobách, které na sebe s daným jedincem vzájemně působí. Tento předpoklad je problematický, vezmeme-li v úvahu, že rysy chování se obvykle projevují v reakci na určitou situaci.
- Vlastnosti rysů jsou produktem jazyka – jsou nástroji umožňujícími mluvit o lidech a nejsou všeobecně charakterizovány výrazy z oblasti chování.

Teorie osobnosti založené na typech

Teorie typů osobnosti rozeznává řadu typů osobnosti, které lze použít k zařazování lidí do kategorií a které mohou tvořit základnu určitého testu osobnosti. Tyto typy mohou být spojeny s popisy různých rysů.

Jednou z nejpoužívanějších teorií typů osobnosti je Jungova (1923) teorie. Ten zjistil čtyři hlavní preference lidí:

- vztah k ostatním lidem – extroverze nebo introverze;

- shromažďování informací – smyslové (zaměření na skutečnosti, které lze objektivně ověřit) nebo intuitivní (vytváření informací na základě porozumění něčemu, proniknutí do něčeho);
- využívání informací – racionální (důraz na logickou analýzu jako východisko rozhodování) nebo emocionální či pocitové (rozhodování založené na vnitřních hodnotách a přesvědčení);
- rozhodování – založené na pochopení (shromažďování všech potřebných informací předtím, než se učiní rozhodnutí) nebo založené na posouzení (vyřešení záležitosti, aniž by se čekalo na větší množství údajů).

Tato teorie osobnosti tvoří základ takových testů osobnosti, jako je Myers-Briggs Types Indicator (MBTI).

Eysenck (1953) vytvořil známou typologii. Zjistil tři rysy osobnosti: extroverzi / introverzi, neurotičnost a psychotičnost a klasifikoval lidi jako stabilní nebo nestabilní extroverty nebo introverty. Například stabilní introvert je pasivní, pečlivý, ovládající se a přemýšlivý, zatímco stabilní extrovert je temperamentní, otevřený, společenský, vnímavý, přátelský a družný.

Jak poznamenávají Makin a kol. (1996), studie používající typy k předpovídání pracovního chování jsou méně obvyklé a asi je těžké je interpretovat: „Celkově by bylo správné říci, že jejich úroveň schopnosti předpovídat je podobná jako u metod založených na rysech osobnosti.“

Vliv původu a kultury

Individuální rozdíly mohou být důsledkem původu, tedy prostředí a kultury, v nichž lidé vyrůstali a z nichž přišli, resp. v nichž nyní žijí. Levinson (1978) napsal, že „strukturu života jedince“ formují tři typy vnějších událostí:

- socio-kulturní prostředí;
- role, které hraje, a vztahy, které má;
- příležitosti nebo překážky, které mu umožňují nebo brání vyjadřovat a rozvíjet svou osobnost.

Rozdíly vyplývající z pohlaví, rasy nebo tělesné či duševní vady

Je zbytečné, nebezpečné, nespravedlivé a škodlivé vyslovovat nějaké domněnky o vrozených rozdílech mezi lidmi na základě jejich pohlaví, rasy nebo stupně tělesné či duševní vady. Pokud tu jsou rozdíly v pracovním chování, je pravděpodobnější, že vyplývají z faktorů prostředí či z kulturních faktorů než z rozdílu v základních osobních charakteristikách. Pracovní prostředí nepochybně ovlivňuje pocity a chování každé z těchto kategorií lidí. Výzkum, uváděný Arnoldem a kol. (1991), zjistil, že pracující ženy jako celek „zakoušely či pociťovaly více každodenního stresu, nespokojenosti v manželství a obav ze stárnutí a asi byly méně ochotné dávat najevo vyložený hněv či vztek než ženy v domácnosti a muži“. Etnické menšiny mohou dojít k názoru, že proces výběru pracovníků je poškozující, perspektivy povýšení jsou malé a že jsou pro ostatní předmětem otevřené nebo skryté diskriminace. Chování osob s tělesnými nebo duševními vadami může být také ovlivněno skutečností, že jim

nejsou poskytovány stejné příležitosti. Existují samozřejmě právní předpisy namířené proti diskriminaci ve všech těchto oblastech, ty však nemohou zabránit skrytějším formám před-sudků.

Postoje

Postoj může být zhruba definován jako ustálený způsob myšlení. Postoje mají hodnotící povahu. Jak uvedli Makin a kol. (1996), „jakýkoliv postoj obsahuje hodnocení toho, zda se objekt, jehož se to týká, líbí nebo nelíbí.“ Postoje se vytvářejí na základě zkušeností, ale jsou méně stabilní než rysy osobnosti a mohou se měnit na základě nových zkušeností nebo absorbovaných vlivů. V organizacích jsou ovlivněny faktory kultury (hodnotami a normami), chováním managementu (stylem řízení), politikou, týkající se například odměňování, uznání, povyšování a kvality pracovního života a ovlivňují je i tzv. „referenční skupiny“ (skupiny, s nimiž se lidé identifikují).

Vlivy působící na chování při práci

Faktory ovlivňující chování

Chování při práci závisí jak na osobních charakteristikách jedinců (osobnost a postoje), tak na situaci, v níž tito jedinci pracují. Tyto faktory na sebe vzájemně působí a tato teorie chování se někdy nazývá interakcionismus. Právě kvůli tomuto procesu interakce (vzájemného působení, vzájemné součinnosti) a kvůli tomu, že v osobních charakteristikách a situacích je tak mnoho proměnných, je obtížné chování lidí analyzovat a předpovídat. Všeobecně se předpokládá, že postoje determinují chování, ale není tu tak přímé spojení, jak většina lidí předpokládá. Jak poznamenali Arnold a kol. (1991), výsledky výzkumů ukázaly: „Zdá se, že pocity a přesvědčení, které lidé otevřeně přiznávali a které se týkaly někoho nebo něčeho, měly jenom volný vztah s tím, jak se k někomu nebo k něčemu chovali.“

Chování také ovlivňuje to, jak jedinci vnímají situaci, ve které se ocitli. James a Sells (1981) vytvořili termín psychologické klima, aby charakterizovali, jak lidské vnímání situace jí dává psychologickou hodnotu a význam. Tito autoři došli k názoru, že klíčovými proměnnými prostředím jsou:

- charakteristiky role, například neurčitost nebo konfliktnost role (viz poslední část této kapitoly);
- charakteristiky práce a pracovního místa, jako je autonomie a podnětnost;
- chování vedoucího, včetně důrazu na cíl a ulehčování práce;
- charakteristiky pracovní skupiny, včetně atmosféry spolupráce a přátelství;
- politika organizace, která přímo působí na jedince, např. systém odměňování.

Teorie atribuce – jak posuzujeme lidi

Způsoby, jak vnímáme lidi při práci a jak je posuzujeme, vysvětluje teorie atribuce (přisuzování nebo připisování motivů), která se týká určování příčin událostí. Přisuzujeme motivy, když vnímáme a popisujeme činy jiných lidí, a pokoušíme se objevit, proč se chovali právě tak a nikoliv jinak. Můžeme také přisuzovat motivy svému vlastnímu jednání. Heider (1958) upozornil na to, že: „v každodenním životě si utváříme myšlenky a názory o ostatních lidech a o společenských situacích. Interpretujeme činy jiných lidí a předpovídáme, co za určitých okolností udělají.“

Při připisování příčin lidským činům rozlišujeme mezi tím, co je v silách dané osoby dosáhnout, a tím, co je důsledkem vlivu prostředí. Příčinou na straně jedince, ať už si vede dobře nebo špatně, může například být množství úsilí, které vyvinul, zatímco příčinou způsobenou situací může být extrémní obtížnost úkolu. Kelley (1967) se domnívá, že existují čtyři kritéria, která můžeme použít, když se rozhodujeme, zda chování lze přičíst spíše příčinám souvisejícím s jedincem než vnějším (situačním) příčinám:

- *charakteristická zvláštnost (odlišnost)* – chování daného jedince lze odlišit od chování jiných lidí za podobné situace;
- *konsensus* – jestliže jiní lidé souhlasí s tím, že chování daného jedince je ovlivňováno některými osobními charakteristikami;
- *konzistence (neměnnost) v čase* – zda se chování opakuje;
- *konzistence (neměnnost) z hlediska postupů či prostředků* (tj. způsob, jakým jsou věci dělány) – zda se chování opakuje v různých situacích či nikoliv.

Teorie atribuce se také zabývá způsobem, jak lidé připisují úspěch nebo neúspěch sobě samým. Výzkum uskutečněný Weinerem (1974) a jinými ukázal, že když lidé s vysokou potřebou úspěchu byli úspěšní, připisovali to vnitřním faktorům, jako například své schopnosti nebo svému úsilí. Vysoce úspěšní lidé měli sklon připisovat neúspěch nedostatku úsilí, ale nikoliv nedostatku schopností. Málo úspěšní lidé pak měli sklon nespojovat úspěch s úsilím, ale své neúspěchy připisovat nedostatku schopností.

Orientace lidí týkající se práce

Teorie orientace zkoumá faktory, které mají instrumentální povahu, tj. slouží jako prostředky ukazující lidem směr při výběru práce. Orientace je ústřední organizující princip, který je v pozadí pokusů lidí dát směr a smysl svým životům. Pokud jde o práci, pak jak definoval Guest (1984): „Orientace je setrvalá tendence hledat určité cíle a odměny za práci, které existují nezávisle na povaze práce a jejím obsahu.“ Orientační přístup zdůrazňuje roli faktoru sociálního prostředí jako rozhodujícího faktoru ovlivňujícího motivaci.

Teorie orientace byla v první řadě vytvořena spíše na základě práce sociologů v terénu než na základě laboratorní práce psychologů. Goldthorpe a kol. (1968) studovali kvalifikované a polokvalifikované dělníky v Lutonu a ve svých zjištěních zdůrazňovali význam in-

strumentální orientace, to jest pohledu na práci jako na prostředek vedoucí k danému cíli, jako kontext, v němž se vydělávají peníze, aby se mohlo zaplatit zboží a trávení volného času. Podle Goldthorpea „blahobytný“ dělník dotazovaný výzkumným týmem hodnotil práci převážně z vnějších důvodů, důvodů stojících mimo práci samu.

Ve svém výzkumu prováděném mezi dělníky v Peterborough zjistili Blackburn a Mann (1979) širší škálu orientací. Domnívají se, že různé orientace mohou vstoupit do hry v různých situacích s různou silou. Je skutečností, že dělníci měli v praxi jen malý výběr toho, čím přispěli k této rozmanitosti – jejich orientace byly ovlivněny předloženým výběrem nebo nedostatkem výběru, a to znamená, že mohli být nuceni akceptovat alternativní orientace.

Ale Blackburn a Mann potvrdili, že peněžní odměna byla klíčovou oblastí preference. Prvořadě preference byly:

1. peněžní odměna;
2. jistota;
3. spolupracovníci;
4. vnitřní uspokojení z práce;
5. autonomie.

Poznamenali: „Posedlost mzdami se jasně objevila... Zájem minimalizovat nepříjemnou práci byl rovněž všeobecný.“ Je asi překvapující, že rovněž odhalili to, že nejstálejší preferencí ze všech byla práce venku, tedy „dosti jasné přání kombinovat čerstvý vzduch s volností“.

Role

Když lidé musejí čelit nějaké situaci, například vykonávání práce, pak hrají určitou roli, aby tuto situaci zvládli. To se někdy nazývá „model situace – jednání“. Jak uvedl Chell (1985), tento model ukazuje, že: „Osoba musí v dané situaci jednat: zvládnutí situace se řídí pravidly a to, jak se nějaká osoba chová, je často předepsáno těmito společností přijatými pravidly. Daná osoba, aby v určité situaci fungovala efektivně, musí na sebe brát odpovídající roli.“

Pokud jde o práci, pak termín *role* charakterizuje úlohu, kterou musí jedinec hrát při plnění požadavků své práce. Role tedy vyjadřují specifické formy chování potřebného k vykonání určitého úkolu nebo skupiny úkolů daného *pracovního místa* nebo práce. Definice pracovní role v první řadě definují požadavky spíše v podobě toho, jak se práce vykonává, než v podobě úkolů samotných. Tyto definice se mohou odvolávat na širokou škálu charakteristik chování, zejména pokud jde o spolupráci s jinými lidmi a o styly řízení či vedení. Lze pak rozlišovat mezi *popisem práce (pracovního místa)*, který je prostě seznamem hlavních úkolů, které musí jedinec plnit, a *charakteristikou role*, která se více soustřeďuje na aspekty chování při práci a na výsledky, které se od jedince v této roli očekávají. Pojem role zdůrazňuje skutečnost, že lidé při práci v nějakém smyslu vždycky hrají určitou úlohu; nerecitují jen řádky textu, ale interpretují jej na základě svého vlastního vnímání toho, jak by se měli chovat ve vztahu k souvislostem, v nichž pracují, a zejména pak s ohledem na své vzájemné působení a vztahy s ostatními lidmi.

Role, které na sebe jedinci berou při práci – a vůbec kdekoliv – tudíž existují ve vztahu k ostatním lidem – k jejich *předepsané roli*. Tito lidé mají určitá očekávání týkající se rolí konkrétních jedinců, a jestliže se tito jedinci chovají podle těchto očekávání, pak úspěšně plní svou roli. Výkon v roli je produktem situace, v níž se jedinci nacházejí (organizační souvislosti a řízení nebo vliv nadřízených či kohokoliv jiného v organizaci), a jejich vlastních dovedností, schopností, postojů a osobností. Situační faktory jsou důležité, ale role, které jedinci hrají, mohou jak formovat, tak odrážet jejich osobnost. Jsou-li role neurčité, nejdou spolu dohromady, nebo jsou dokonce navzájem v konfliktu, pak to má za následek stres a neadekvátní výkon.

Neurčitost rolí

Když jedinci nemají jasno v tom, jaká je jejich role, co se od nich očekává, nebo jak si vedou, může se u nich projevit nejistota nebo ztráta sebedůvěry.

Neslučitelnost rolí

Role obsahující neslučitelné prvky mohou způsobit stres a špatný výkon práce, například když existuje nesoulad mezi tím, co ostatní lidé od role očekávají, a tím, co si jedinci myslí, že se od nich očekává.

Konflikt rolí

Ke konfliktu rolí dochází, jestliže jedinci – i když jsou role jasně definovány a neexistuje nesoulad mezi očekáváními – musejí hrát dvě protichůdné role. Například může existovat konflikt mezi rolí jedince v zaměstnání a jeho rolí doma.

Důsledky pro personalisty

Pro personalisty jsou hlavní důsledky faktorů ovlivňujících jedince při práci následující:

- *Individuální rozdíly* – když vytváříme pracovní místa, připravujeme vzdělávací programy, hodnotíme pracovníky a radíme jim, vytváříme systémy odměňování a zabýváme se stížnostmi a disciplinárními problémy, je neustále třeba mít na paměti to, že lidé jsou různí. Co dokáže jedna osoba, nemusí dokázat jiná. Schopnosti, potenciál a inteligence jsou velmi různorodé a je třeba věnovat zvláštní péči spojování správných lidí se správnou prací a poskytování správného výcviku a vzdělávání. Lidé se liší svou osobností a svými postoji. Je důležité se zaměřit na to, jak řídit rozmanité kolektivy lidí ve smyslu popsaném v kapitole 55. Toto řízení by mělo brát v úvahu individuální rozdíly, což zahrnuje jakékoliv záležitosti související se zaměstnáváním žen, lidí z různých etnických skupin, lidí s tělesnými či duševními vadami a starších lidí.
- *Osobnost lidí* by neměla být posuzována zjednodušeně z hlediska stereotypních rysů. Lidé jsou složití a mění se, a to musí být bráno v úvahu. Problém pro personalisty a manažery vůbec je v tom, že ačkoliv musejí tyto rozdíly akceptovat, chápat je a brát je v úvahu, musejí nakonec realizovat své úkoly na základě spojování lidí s požadavky situace, které v podstatě tvoří to, co organizace musí dosáhnout. Vždy existují hranice toho, v čem se

organizace odkázaná při dosahování svých cílů na kolektivní úsilí může přizpůsobit specifickým potřebám jednotlivců. Organizace si však musí být vědoma toho, že tlaky, které vytváří na lidi, mohou mít za následek stres, a tudíž mohou být kontraproduktivní.

- *Posuzování lidí* (teorie atribuce) – všichni připisujeme jiným lidem určité motivy a pokoušíme se nalézt příčiny jejich chování. Musíme však být opatrní a nevyslovovat zjednodušené soudy o těchto příčinách (tj. o tom, co motivovalo něčí chování) – ani sami u sebe ani u ostatních – zejména tehdy, když hodnotíme pracovní výkon.
- *Teorie orientace* – význam teorie orientace spočívá v tom, že zdůrazňuje význam vlivu faktorů prostředí na pracovní motivace lidí.
- *Teorie rolí* – teorie rolí nám pomáhá pochopit potřebu vyjasnit si s jedinci to, jaké chování se od nich očekává, a při vytváření pracovních míst se postarat o to, aby neobsahovala žádné navzájem neslučitelné prvky. Musíme si také být vědomi možnosti konfliktu rolí, tak aby bylo možné podniknout kroky minimalizující stres.

10 Motivace

Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a – co je nejdůležitější – práce, kterou vykonávají, a podmínky v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají. Cílem je samozřejmě vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu.

Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Rovněž popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzení lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb.

Naneštěstí jsou přístupy k motivování lidí příliš často podepřeny zjednodušenými představami o tom, jak motivace funguje. Proces motivace je mnohem komplikovanější, než se mnozí lidé domnívají. Lidé mají různé potřeby, stanovují si různé cíle, aby tyto své potřeby uspokojili, a podnikají různé kroky směřující ke splnění těchto cílů. Je mylné se domnívat, že jeden přístup k motivování bude vyhovovat všem lidem. To je důvod, proč jsou zjednodušující předpoklady, na nichž je založena víra o tom, že odměna odrážející výkon účinkuje jako motivátor. Motivování bude s největší pravděpodobností fungovat efektivně, bude-li založeno na řádném poznání a pochopení toho, co je ve hře. Tato kapitola tedy:

- definuje proces motivace;
- zkoumá do větší hloubky různé teorie motivace, které vysvětlují a rozvádějí základní proces;
- zkoumá praktické důsledky motivačních teorií.

Proces motivace

Co je motivace? Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Tři složky motivace podle Arnolda a kol. (1991) jsou:

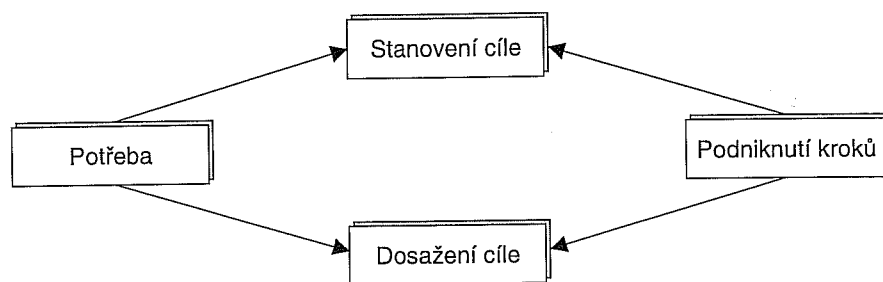
- směr – co se nějaká osoba pokouší dělat;
- úsilí – s jakou pílí se o to tato osoba pokouší;
- vytrvalost – jak dlouho se o to tato osoba pokouší.

Motivování jiných lidí je uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chcete, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Motivování sebe sama se týká nezávislého

stanovování směru a podnikání kroků, které zajistí, abyste se dostali tam, kam chcete. Motivaci lze charakterizovat jako cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny – takové, která uspokojuje jejich potřeby.

Dobře motivováni lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Takoví lidé mohou být motivováni sami od sebe, a pokud to znamená, že jdou správným směrem, aby dosáhli, čeho dosáhnout chtějí, pak je to nejlepší forma motivace. Většina z nás však potřebuje být ve větší či menší míře motivována z vnějšku. Organizace jako celek může nabízet prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a příležitosti ke vzdělávání a růstu. Ale pořád to jsou manažeři, kdo musí hrát hlavní úlohu a musí využívat své dovednosti motivovat, aby dosáhli toho, že lidé budou ze sebe vydávat to nejlepší, a kdo musí dobře využívat motivující procesy nabízené organizací. Aby to mohli dělat, je nezbytné, aby pochopili proces motivace – to, jak funguje a jaké různé typy motivace existují.

Model motivace související s potřebami ukazuje obrázek 10.1.



Obr. 10.1 Proces motivace

Tento model naznačuje, že motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojí tyto potřeby a přání, a volí se cesty nebo způsoby chování, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Jestliže je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje v případě, že se objeví podobná potřeba. Pokud není cíle dosaženo, je méně pravděpodobné, že se budou tytéž kroky v budoucnu opakovat. Tento proces opakování úspěšného chování nebo kroků se nazývá upevňování přesvědčení nebo také zákon příčiny a účinku (Hull, 1951). Allport (1954) to však kritizoval jako něco, co ignoruje vliv očekávání, a co tudíž vytváří „požitkářství minulosti“.

Typy motivace

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci (nebo je jim přidělena práce), která uspokojuje jejich

potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd.

Jak původně zjistili Herzberg a kol., existují dva typy motivace:

- **Vnitřní motivace** – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu.
- **Vnější motivace** – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odebrání platu nebo kritika.

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“ (termín a hnutí, které vyšlo z této koncepce), budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nikoliv vnucené mu z vnějšku.

Teorie motivace

Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace. Nejvlivnějšími teoriemi jsou:

- **Teorie instrumentality**, která tvrdí, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem.
- **Teorie zaměřené na obsah**, která se zaměřuje na obsah motivace. Tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb, a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Také je známa jako teorie potřeb. Autory této teorie byli Maslow (1954) a Herzberg (1957), který ve svém dvoufaktorovém modelu vyjmenoval potřeby, které nazval „satisfactory“.
- **Teorie zaměřené na proces**, které se zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváním (Vroom, 1964), cíli (Latham a Locke, 1979) a vnímáním spravedlnosti (Adams, 1965).

Teorie instrumentality

„Instrumentalita“ je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své nejhrubší podobě teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze.

Teorie se objevila ve druhé polovině 19. století v souvislosti s důrazem na potřebu zracionalizovat práci a s důrazem na ekonomické výsledky. Tato teorie se domnívá, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem; tudíž odměny jsou závislé na skutečném výkonu. Teorie instrumentality má své kořeny v tayloris-

mu, tj. v Taylorových metodách vědeckého řízení (1911). Ten napsal: „Je nemožné přimět během jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim to nezajistí značné a permanentní zvýšení jejich peněžní odměny.“

Tato teorie je založena na principu upevňování přesvědčení člověka a na tzv. zákonu příčiny a účinku. Motivování pracovníků používající tento přístup bylo, a ještě je, široce používáno a v některých případech může být i úspěšné. Ale je založeno výhradně na systému kontroly a působení z vnějšku a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. Také si neuvědomuje skutečnost, že formální systém řízení a kontroly může být silně ovlivněn a narušen neformálními vztahy mezi pracovníky.

Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)

Základem těchto teorií je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a zvolit způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami.

Nikoliv všechny potřeby jsou pro danou osobu vždy stejně důležité – některé mohou vyvolávat mnohem silnější úsilí směřující k dosažení cíle než jiné. Závisí to na prostředí, z něhož jedinec vyšel, na jeho výchově a dosavadním životě, ale i na jeho současné situaci. Komplikovanost celé záležitosti zvyšuje to, že mezi potřebami a cíli neexistuje žádný jednoduchý vztah. Jednu a tutéž potřebu lze uspokojit řadou různých cílů a čím silnější je určitá potřeba a čím déle trvá, tím se okruh možných cílů více rozšiřuje. Zároveň však může jeden cíl uspokojit řadu potřeb – nový automobil poskytuje nejen možnost dopravy, ale i příležitost, jak zapůsobit na sousedy.

Teorii potřeb původně vytvořil Maslow (1954), který vytvořil koncepci hierarchie potřeb, o níž věřil, že je základem osobnosti. Herzbergův (1957) dvoufaktorový model (viz dále) nelze v přísném slova smyslu označit za teorii potřeb, ale Herzberg opravdu identifikoval řadu základních potřeb.

Kromě nich vytvořil svou ERG teorii Alderfer (1972). Ta se týká potřeby existence, příbuzenství (příslušnosti) a růstu. Maslowova teorie však až dosud měla největší vliv.

Maslowova hierarchie potřeb

Nejslavnější klasifikací potřeb je ta, kterou formuloval Maslow (1954). Domníval se, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi, a to počínaje základními fyziologickými potřebami přes potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání až k potřebám seberealizace, nejvyšším ze všech. Maslowova hierarchie potřeb je následující:

1. *Fyziologické* – potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu.
2. *Jistoty a bezpečí* – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku fyziologických potřeb.
3. *Sociální* – potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny.
4. *Uznání* – potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama (sebeúctu) a být respektován ostatními (prestiž). Tyto potřeby lze zařadit do dvou doplňujících se skupin: za

- prvé, touha po úspěchu, přiměřenosti, sebedůvěře tváří v tvář světu a po nezávislosti a svobodě, a za druhé, touha po reputaci nebo postavení definovaných jako respekt nebo úcta ostatních lidí a projevujících se v podobě uznání, pozornosti, významu nebo ocenění.
5. *Seberealizace* (sebenaplnění) – potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát.

Maslowova teorie motivace tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby. Potřeba seberealizace však nemůže být uspokojena nikdy. Maslow řekl, že „člověk je živočich s přáními“; pouze neuspokojená potřeba může motivovat chování a dominantní potřeba je základním motivátorem chování. K psychologickému rozvoji dochází tím, že se lidé pohybují vzhůru hierarchií potřeb, ale není to nutně přímočarý vývoj. Nižší potřeby stále existují, i když jako motivátory dočasně usnou, a lidé se k dříve uspokojeným potřebám soustavně vrací.

Jedním z důsledků Maslowovy teorie je to, že vyšší řád potřeb uznání a seberealizace poskytuje motivaci nejsilnější stimul – když jsou uspokojovány, nabývají na síle, zatímco nižší potřeby se uspokojováním oslabují. Ale práce lidí nemusí nutně uspokojovat jejich potřeby, zejména je-li rutinní nebo nekvalifikovaná.

Maslowova hierarchie potřeb má intuitivní přitažlivost a stále má značný vliv. Nebyla však ověřena empirickým výzkumem a je kritizována za svou zjevnou nepružnost a nekompromisnost – různí lidé mohou mít různé priority a je těžké akceptovat to, že lidské potřeby se vyvíjejí důsledně hierarchicky. I Maslow sám vyslovil určité pochybnosti o platnosti nějaké přísné uspořádané hierarchie.

Teorie zaměřené na proces

V teoriích zaměřených na proces se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby. Jsou rovněž známy jako kognitivní (poznávací) teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a chápou. Podle Gesta (1992b) poskytují teorie zaměřené na proces mnohem přiměřenější přístup k motivaci, kdy nahrazují Maslowovu a Herzbergovu teorii, které – jak se Guest domnívá – extenzivní výzkum zpochybnil.

Teorie zaměřené na proces (kognitivní teorie) mohou být pro manažery nepochybně užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítka pro metody motivování lidí. Příslušnými procesy jsou:

- očekávání (expektační teorie);
- dosahování cílů (teorie cíle);
- pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti).

Expektační teorie

Pojem očekávání byl původně součástí teorie valence – instrumentalita – expektace (VIE) formulované Vroomem (1964). Valence zastupuje hodnotu, instrumentalita je přesvědčení,

že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné, a expektace (očekávání) je pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povede k určitému výsledku. Toto pojetí očekávání podrobněji definoval Vroom následujícími způsoby:

Kdykoliv jedinec volí mezi alternativami, které znamenají nejisté výsledky, zdá se jasné, že jeho chování je ovlivněno nejen jeho preferencemi týkajícími se těchto výsledků, ale také mírou jeho přesvědčení, že tyto výsledky jsou možné. Očekávání je definováno jako momentální přesvědčení, týkající se pravděpodobnosti, že po určitém činu bude následovat určitý výsledek. Očekávání lze charakterizovat z hlediska jejich síly. Maximální sílu signalizuje subjektivní jistota, že po činu bude následovat výsledek, zatímco minimální (nebo nulovou) sílu signalizuje subjektivní jistota, že čin výsledek nepřinese.

Síla očekávání může být založena na dosavadních zkušenostech (upevňování přesvědčení), ale jedinci se často dostávají do nových situací – změna zaměstnání, systém odměňování nebo pracovní podmínky vnucené managementem – v nichž dosavadní zkušenosti nejsou přiměřeným vodítkem pro situaci související se změnami. Za těchto okolností může dojít ke snížení motivace.

Motivace je možná pouze tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný a použitelný vztah, a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb. To vysvětluje, proč vnější peněžní motivace – například nějaká pobídková mzdová forma nebo prémie – funguje pouze tehdy, jestliže propojení mezi úsilím a odměnou je zřetelné a hodnota odměny stojí za úsilí. To také vysvětluje, proč vnitřní motivace vyplývající z práce samotné může být silnější než vnější motivace; výsledky vnitřní motivace jsou více pod kontrolou jedince, který se může více spolehnout na své dosavadní zkušenosti při odhadování toho, v jaké míře může pomocí svého chování získat pozitivní a výhodné výsledky.

Tato teorie byla rozvinuta Porterem a Lawlerem (1968) do modelu, který na základě Vroomových myšlenek dochází k závěru, že existují dva faktory, které determinují úsilí lidí vkládané do jejich práce:

1. hodnota odměny jedinců do té míry, do jaké uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace;
2. pravděpodobnost, že výsledky závisejí na úsilí tak, jak je vnímáno jedinci – jinými slovy, jejich očekávání týkající se vztahu mezi úsilím a odměnou.

Čím větší je tedy hodnota nějakého souboru odměn a čím vyšší je pravděpodobnost, že získání těchto odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude za dané situace investováno.

Ale, jak Porter a Lawler zdůrazňují, samotné úsilí nestačí. Pokud má mít za následek žádoucí výkon, musí to být efektivní úsilí. Dvě proměnné, které ovlivňují splnění úkolu a doplňují úsilí, jsou:

- *schopnost* – individuální charakteristiky, jako je inteligence, manuální dovednosti, znalosti;
- *vnímání role* – to, co si jedinec přeje dělat, nebo si myslí, že by měl dělat. Pro organizaci je dobré, jestliže vnímání role odpovídá tomu, co si organizace myslí, že by měl jedinec dělat. A je špatné, jestliže se představy jedince a organizace rozcházejí.

Teorie cíle

Teorie cíle zformulovaná Lathamem a Lockem (1979) tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné, a existuje-li odezva (zpětná vazba) na výkon. Důležitá je participace jedinců na stanovování cíle, neboť je to nástroj, jak získat souhlas pro stanovení vyšších cílů. Náročné cíle musejí být projednány a odsouhlaseny a jejich plnění musí být podporováno vedením a radou. A konečně, životně důležitá pro udržení motivace je zpětná vazba, zejména pro dosahování stále vyšších cílů.

Erez a Zidon (1984) zdůraznili potřebu akceptace cílů a vytvoření pocitu závazku je splnit. Zjistili, že pokud lidé s cíli souhlasí, vedou náročné cíle k lepšímu výkonu než cíle snadné. Erez (1977) rovněž zdůraznil význam zpětné vazby (odezvy). Jak upozorňuje Robertson a kol. (1992):

Cíle informují jedince o tom, že mají dosáhnout konkrétní úrovně výkonu, aby se tím řídili a podle toho hodnotili své kroky; na druhé straně zpětná vazba dovoluje jedinci sledovat, jak dobře z hlediska daného cíle pracoval, takže – je-li to potřebné – je možné, aby zkorigoval své úsilí, směr a možná i strategii plnění úkolů.

Teorie cíle je propojena s koncepcí řízení podle cílů, pocházející z 60. let. Ta však často selhávala, protože byla používána byrokraticky, aniž by byla poskytována příslušným pracovníkům skutečná podpora, a – co je důležité – aniž by se zabezpečilo, aby si manažeři byli vědomi významu takových postupů, jako je dosahování souhlasu, podpora pracovníků a zpětná vazba, a aniž by byli kvalifikováni v používání těchto postupů.

Teorie cíle však hraje klíčovou roli v procesu řízení pracovního výkonu, který se vyvinul z dosti zdiskreditovaného řízení podle cílů. Řízením pracovního výkonu se zabývá část VIII.

Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti se zabývá tím, jak lidé vnímají, jak se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází. Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem zacházeno stejně jako s jinou skupinou lidí (referenční skupinou) nebo jako s odpovídající jinou osobou. Spravedlnost se týká pocitů a vnímání a vždy jde o porovnávání. Není to synonymum pro rovnost, která znamená zacházet se všemi stejně, protože to by bylo v případech, kdy si lidé zaslouží diferencované zacházení, nespravedlivé.

Teorie spravedlnosti ve skutečnosti tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, a demotivováni, jestliže se s nimi bude zacházet nespravedlivě. Vysvětluje pouze jeden aspekt procesu motivace a spokojenosti s prací, i když ten může být z hlediska morálky závažný.

Jak připomíná Adams (1965), existují dvě formy spravedlnosti: distributivní spravedlnost, která se týká toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními; a procedurální spravedlnost, která se týká toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem v takových oblastech, jako je hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti.

Pocity týkající se procedurální spravedlnosti jsou úzce spojeny s interpersonálními faktory. Tyler a Bies (1990) rozeznávají pět faktorů, které přispívají k vnímání procedurální spravedlnosti. Jsou to:

1. přiměřené zvažování pracovníkova stanoviska;
2. potlačení osobní předpojatosti k pracovníkovi;
3. důsledně stejné uplatňování kritérií u všech pracovníků;
4. poskytování včasné zpětné vazby, týkající se důsledků rozhodnutí;
5. poskytování přiměřeného vysvětlení učiněných rozhodnutí.

Herzbergův dvoufaktorový model

Dvoufaktorový model satisfaktorů (motivačních faktorů, motivátorů) a dissatisfaktorů (udržovacích, hygienických faktorů) vypracovali Herzberg a kol. (1957) na základě zkoumání zdrojů spokojenosti či nespokojenosti s prací u účetních a techniků. Předpokládalo se, že lidé jsou schopni přesně označit a sdělit podmínky, které je při jejich práci uspokojují nebo nespokojují. V souladu s tím byli požádáni, aby informovali tazatele o obdobích, během nichž se v práci cítili výjimečně dobře nebo výjimečně špatně, i o tom, jak dlouho jim jejich pocity vydržely. Bylo zjištěno, že popisy „dobrých“ období se nejčastěji týkaly obsahu práce, zejména úspěchu, uznání, povýšení, odpovědnosti a práce samotné. Na druhé straně, popisy „špatných“ období se nejčastěji týkaly okolností a souvislostí práce. Podniková politika a správa, kontrola a vedení, plat a pracovní podmínky se častěji objevovaly v těchto popisech než v popisech „dobrých“ období. Hlavní důsledky tohoto výzkumu podle Herzberga jsou:

Přání pracovníků se dělí do dvou skupin. Jedna skupina se týká potřeby rozvíjet odbornost a kvalifikaci člověka jako zdroj osobního růstu. Druhá skupina funguje jako důležitá základna první skupiny a je spojena se slušným zacházením v oblasti odměňování, vedení a kontroly, pracovních podmínek a administrativních postupů. Naplňování potřeb druhé skupiny nemotivuje jedince k vyšší míře uspokojení z práce ani k vyššímu pracovnímu výkonu. Všechno, co můžeme očekávat od uspokojení této druhé skupiny potřeb je prevence nespokojenosti a špatného pracovního výkonu.

Tyto skupiny tvoří ony dva faktory v Herzbergově modelu: jednu tvoří satisfaktory či také motivátory, protože jsou považovány za činitele motivující jedince k vyššímu výkonu a vyššímu úsilí. Druhá se skládá z dissatisfaktorů, které v podstatě charakterizují prostředí a v první řadě slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním, ale mají jen malý vliv na pozitivní postoje k práci. Posledně zmíněným faktorům se také říká v souladu s použitím tohoto termínu v medicíně hygienické faktory, což znamená, že jsou preventivní a souvisejí s prostředím.

Výhrady k Herzbergově teorii

Herzbergova dvoufaktorová teorie je silně napadána. Je kritizována metoda výzkumu, na němž byla založena, protože se nikdo nepokusil změřit vztah mezi spokojeností a výkonem. Bylo řečeno, že dvoufaktorová povaha teorie je nutným výsledkem metody dotazování použité tazateli. Bylo rovněž řečeno, že dalekosáhlé a bezdůvodné závěry byly učiněny na základě malých a příliš specifických vzorků respondentů a že neexistuje žádný důkaz o tom, že satisfaktory opravdu zlepšují produktivitu.

Navzdory této kritice (nebo snad právě proto, protože pochází vesměs od teoretiků) má Herzbergova teorie pořad úspěch; zčásti proto, že je pro laika snadno srozumitelná a zdá se být založena spíše na „skutečném životě“ než na teoretických abstrakcích, a zčásti proto, že dobře ladí s vysoce uznávanými myšlenkami Maslowa a McGregora, zdůrazňujícími pozitivní hodnotu vnitřních motivačních faktorů. Je také v souladu s elementární vírou v důstojnost práce a s protestantskou etikou – že práce je dobrá sama o sobě. Výsledkem toho je, že Herzberg měl nesmírný vliv na hnutí za obohacování práce, které hledalo takovou podobu pracovních míst, která bude maximalizovat příležitosti k dosažení vnitřního uspokojení z práce a tím ke zlepšení kvality pracovního života. Jeho důraz na rozlišování mezi vnitřní a vnější motivací je rovněž důležitý.

Přehled teorií motivace

Přehled hlavních teorií motivace přináší tabulka 10.1.

Tab. 10.1 Přehled teorií motivace

Kategorie	Typ	Teoretik	Shrnutí teorie	Důsledky
Instrumentality	Taylorismus	Taylor	Jestliže děláme jednu věc, vede to k jiné věci. Lidé budou motivováni k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jejich výkonem.	Základ primitivních pokusů motivovat lidi pomocí stimulu. Často se používá jako zdůvodnění pro odměňování založené na výkonu, ačkoliv to jen zřídka představuje efektivní motivátor.
Teorie zaměřená na obsah (potřeby)	Hierarchie potřeb	Maslow	Existuje hierarchie pěti potřeb: fyziologických, jistoty a bezpečí, sociálních, uznání, seberealizace. Potřeby vyšší úrovně se objeví teprve tehdy, jsou-li uspokojeny potřeby nižší úrovně.	Orientuje pozornost na různé potřeby, které motivují lidi, a na to, že uspokojená potřeba již není motivátorem. Pojetí hierarchie nemá praktický význam.

Pokračování tabulky

Pokračování tabulky

Kategorie	Typ	Teoretik	Shrnutí teorie	Důsledky
Dvoufaktorový model	Statistické dis-satisfakce;	Herzberg	Uspokojení z práce ovlivňují dvě skupiny faktorů: (1) ty, které vnitřně souvisejí s prací (vnitřní motivátory nebo satisfakce), jako je úspěch, uznání, odpovědnost a růst; (2) ty, které stojí mimo práci (vnější motivátory nebo hygienické faktory), jako je plat / mzda nebo pracovní podmínky.	Identifikuje řadu základních potřeb, tj. úspěch, uznání, funkční postup, autonomie a práci samu. Silně ovlivňuje přístupy k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst (obohacování práce). Orientuje pozornost na pojetí vnitřní a vnější motivace a na skutečnost, že vnitřní motivace vyplývající hlavně z práce samé má dlouhodobější účinek. Je tedy argumentem pro to, aby systémy odměňování nabízely peněžní i nepeněžní odměny.
Teorie zaměřené na proces (kognitivní)	Expektační teorie	Vroom, Porter a Lawler	Motivace a výkon jsou ovlivněny: (1) vnímaným spojením mezi úsilím a výkonem, (2) vnímaným spojením mezi výkonem a výsledky a (3) významem (valencí) výsledku pro danou osobu. Úsilí (motivace) závisí na pravděpodobnosti, že po tomto úsilí bude následovat odměna a že odměna stojí za to.	Rozhodující teorie pro přístupy k odměňování, tj. že musí existovat vazba mezi úsilím a odměnou (viditelná spojnice), odměna by měla být dosažitelná a měla by stát za to.
	Teorie cíle	Latham a Locke	Motivace a výkon se zlepšují, jestliže lidé mají náročné, ale přijatelné cíle a dostává se jim zpětné vazby.	Poskytuje argumenty pro procesy řízení pracovního výkonu, stanovování cílů a zpětnou vazbu.
	Teorie spravedlnosti	Adams	Lidé jsou motivovanější, když se s nimi zachází slušně a spravedlivě.	Potřeba vytvořit spravedlivé odměňování a spravedlivé postupy v oblasti zaměstnávání lidí.

Vztah mezi motivací a výkonem

Základní požadavky týkající se spokojenosti s prací mohou zahrnovat vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, reálné příležitosti k povýšení, ohleduplné a participativní řízení, dostatečný stupeň sociální interakce při práci, zajímavé a rozmanité úkoly a vysoký stupeň autonomie, tj. kontroly nad tempem a metodami práce. Míra spokojení jedinců však závisí do značné míry na jejich vlastních potřebách a očekáváních a na prostředí, ve kterém pracují.

Výzkum však neukázal žádnou výrazně pozitivní vazbu mezi spokojeností a výkonem. Spokojený pracovník není nutně velkým pracantem a velký pracant není nutně spokojeným

pracovníkem. Domněnka, že spíše dobrý výkon plodí spokojenost než spokojenost dobrý výkon, se neprokázala.

Motivace a peníze

Peníze, ve formě peněz nebo nějakého jiného druhu odměny, jsou nejobvyklejší vnější odměnou. Peníze poskytují to, co většina lidí chce.

Herzberg a kol. (1957) zpochybnili účinnost peněz, neboť – jak tvrdili – zatímco jejich nedostatek může vyvolat nespokojenost, jejich obstarání nemá za následek trvalou spokojenost. Něco na tom je, zejména u lidí s pevným platem nebo platovým tarifem, kteří nemají bezprostřední prospěch z nějakého pobídkového systému. Ti se mohou cítit dobře, když dostanou přidáno; kromě toho, že jde o vyšší příjem, je to i vysoce hmatatelná forma uznání a účinný nástroj, jak vyvolat u lidí pocit, že si jich zaměstnavatel váží. Ale tento pocit euforie může rychle pominout. Větší noční můrou v hlavách lidí, kterým jejich práce sama nepřináší to uspokojení, jaké potřebují, mohou být některé jiné zdroje nespokojenosti z Herzbergova seznamu hygienických faktorů, například pracovní podmínky nebo kvalita řízení. Je však třeba zdůraznit, že různí lidé mají různé potřeby a přání a Herzbergova dvoufaktorová teorie nebyla ověřena. Někteří lidé asi budou více motivováni penězi než jiní. Ale co nelze předpokládat, je to, že peníze motivují každého stejným způsobem a ve stejné míře. Je tedy naivní si myslet, že zavedení systému odměňování založeného na výkonu změní zázračně přes noc každého ve vysoce motivovaného jedince podávajícího vysoký výkon.

Nicméně, peníze poskytují prostředky k dosažení řady různých cílů. Je to mohutná síla, protože jsou přímo nebo nepřímo spojeny s uspokojováním mnoha potřeb. Jestliže přicházejí pravidelně, zřetelně uspokojují základní potřeby přežití a bezpečí. Mohou také uspokojovat potřebu sebeúcty (jak již bylo řečeno, jsou viditelným znakem ocenění) a postavení – peníze vás mohou dostat na úroveň odlišující vás od vašich spolupracovníků a mohou vám získat i určitou prestiž. Peníze uspokojují méně žádoucí, ale stále rozšířený pud touhy po majetku a chamtivost.

Peníze samy o sobě nemusejí mít žádný vnitřní význam, ale nabývají značné motivující síly, protože symbolizují tak mnoho nehmotných a nedefinovatelných cílů. Pro různé lidi a pro tutéž osobu v různé době hrají roli symbolu různým způsobem. Jak zjistili na základě svého výzkumu „blahobytných dělníků“ Goldthorpe a kol. (1968), plat je dominantním faktorem při výběru zaměstnavatele a úvahy o platu se zdají být nejmocnějším poutem spojujícím lidi s jejich současným zaměstnáním.

Motivují peněžní stimuly lidi? Odpověď zní ano v případě těch lidí, kteří jsou silně motivováni penězi a jejichž očekávání, že dostanou peněžní odměnu, jsou vysoká. Ale méně sebejistí lidé asi nebudou na tyto stimuly reagovat, neboť neočekávají, že dosáhnou výkonu splňujícího podmínky pro přiznání daného peněžního stimulu. Lze také argumentovat tím, že vnější odměny mohou narušit vnitřní zájem – lidé, kteří pracují jenom pro peníze, mohou shledávat své úkoly jako méně příjemné, a tudíž je možná nebudou plnit dobře. Co opravdu víme, je to, že při zlepšování výkonu hraje roli množství faktorů a že mnohé z těchto faktorů jsou vzájemně závislé.

Peníze tedy mohou přinést za správných okolností pozitivní motivaci nejen proto, že lidé potřebují a chtějí peníze, ale také proto, že peníze slouží jako vysoce hmatatelný nástroj uznání. Ale špatně vytvořený a špatně řízený systém odměňování může demotivovat. Dalším badatelem v této oblasti byl Jaques (1961), který zdůrazňoval potřebu takových systémů, které budou vnímány jako slušné a spravedlivé. Jinými slovy, odměna by měla být jasně provázána s úsilím nebo mírou odpovědnosti a lidé by neměli dostávat méně peněz, než si v porovnání se svými spolupracovníky zaslouží. Jaques to nazval pravidlem „pociťované či hmatatelné spravedlnosti“.

Motivační strategie

Faktory, které ovlivňují motivační strategie a příspěvek personálního útvaru a personální práce k dosažení vyšší úrovně motivace, jsou shrnuty v tabulce 10.2.

Tab. 10.2 Motivační strategie

Faktory ovlivňující motivační strategie	Příspěvek personálního útvaru / personální práce
<ul style="list-style-type: none"> Složitost procesu motivace znamená, že zjednodušující přístupy založené na teorii instrumentalitity nebudou pravděpodobně úspěšné. 	<ul style="list-style-type: none"> Vyhnout se nebezpečí vytváření nebo podporování strategií, které nabízejí autoritativní předpisy pro motivaci založené na zjednodušeném vidění tohoto procesu, nebo chybného neuznávání individuálních rozdílů.
<ul style="list-style-type: none"> Lidé jsou s větší pravděpodobností motivováni, pracují-li v prostředí, v němž jsou oceňováni za to, co jsou a co dělají. To znamená věnovat pozornost oně základní potřebě uznání. 	<ul style="list-style-type: none"> Povzbuzovat vytváření procesů řízení pracovního výkonu, které nabízejí příležitosti dohodnout očekávání a poskytovat pozitivní odezvu na plnění úkolů. Vytvářet systémy odměňování, které nabízejí příležitosti k uznání plnění úkolů pomocí peněžních i nepeněžních odměn. Je však třeba mít na paměti, že systémy peněžních odměn nemusejí být nutně vhodné či přiměřené a že při jejich vytváření a používání je třeba vzít v úvahu poučení vyplývající z experimentální teorie, teorie cíle a teorie spravedlnosti.
<ul style="list-style-type: none"> Měla by být uznávána potřeba práce, která lidem poskytuje prostředky k dosažení jejich cílů, rozumný stupeň autonomie a prostor pro využívání jejich dovedností a schopností. 	<ul style="list-style-type: none"> Doporučovat takové procesy vytváření pracovních úkolů a pracovních míst, které berou v úvahu faktory ovlivňující motivaci k práci tím, že nabízejí obohacování práce v podobě rozmanité práce, odpovědnosti za rozhodování a pokud možno co největší míry kontroly poskytnuté pracovníkovi při vykonávání práce.
<ul style="list-style-type: none"> Potřeba příležitostí k růstu prostřednictvím rozvoje schopností a kariéry. 	<ul style="list-style-type: none"> Nabízet zařízení a příležitosti k učení pomocí takových nástrojů, jako je plánování personálního rozvoje a programy vzdělávání. Vytvářet a rozvíjet procesy plánování kariéry.
<ul style="list-style-type: none"> Kultura organizace v podobě jejích hodnot a norem ovlivňuje účinek jakýchkoliv pokusů přímo nebo nepřímo motivovat lidi. 	<ul style="list-style-type: none"> Doporučovat vytváření a rozvíjení takové kultury, která podporuje procesy oceňování a odměňování pracovníků.

Pokračování tabulky

Pokračování tabulky

Faktory ovlivňující motivační strategie	Příspěvek personálního útvaru / personální práce
<ul style="list-style-type: none"> Motivaci zvyšuje takové vedení lidí, které udává směr, povzbuzuje a stimuluje k dosahování cílů a poskytuje podporu pracovníkům v jejich úsilí splnit cíle a vůbec zlepšovat pracovní výkon. 	<ul style="list-style-type: none"> Navrhnout takový systém schopností, který se orientuje na kvalitu vedení a na chování, jaké se očekává od manažerů a vedoucích týmů. Pomocí řízení pracovního výkonu a assessment center zajistit rozpoznávání schopností vést a řídit lidi. Radit lidem a vzdělávat je za účelem formování jejich vůdcovských kvalit.

Určeno pouze pro studijní účely

11 Oddanost

Pojem oddanosti hraje ve filozofii řízení lidských zdrojů významnou úlohu. Jak uvádí Guest (1987), cílem politiky řízení lidských zdrojů je „maximalizovat integraci organizace, oddanost pracovníků, flexibilitu a kvalitu práce“. Tato kapitola zkoumá pojem a význam oddanosti v organizaci, zvažuje některé problémy tohoto pojmu a diskutuje o možnostech jeho rozvíjení.

Pojem oddanosti

Pojem oddanost se vztahuje k míře vazby a loajality pracovníka k organizaci. Jak definovali Mowdray a kol. (1982), oddanost má tři složky: identifikace s cíli a hodnotami organizace; touha náležet k organizaci; a ochota vyvíjet úsilí v zájmu organizace.

Alternativní, i když velmi podobná definice oddanosti zdůrazňuje význam chování při formování oddanosti. Jak to řekl Salancik (1977): „Oddanost je stav bytí, v němž se pro jedincovy činy stává závazným přesvědčení, které udržuje a podporuje jeho aktivity a jeho vlastní angažovanost.“ Při vytváření vazby jedinců na jejich činy jsou důležité tři rysy chování: viditelnost činů a jednání, míra, v níž jsou výsledky neodvolatelné či nezrušitelné, a míra dobrovolnosti jednání dané osoby. Oddanost lze podle Salancika zvyšovat a propojovat za účelem „získání podpory pro cíle a zájmy organizace“ prostřednictvím takových postupů, jako je participace na rozhodováních o činnosti organizace.

Význam oddanosti

Pokud jde o oddanost, pak existují dvě názorové školy. Jednu z nich „od kontroly a ovládnutí k oddanosti“ vedl Walton (1985a, 1985b), který viděl strategii oddanosti jako užitečnější přístup k řízení lidských zdrojů, který kontrastuje s tradiční strategií kontroly a ovládnutí. Jinou, tzv. „japonskou školu či školu dokonalosti“ reprezentují autoři jako Pascale a Athos (1981) a Peters a Waterman (1982), kteří se zabývali japonským modelem a spojovali dosahování dokonalosti s dosažením nadšené oddanosti pracovníků organizaci.

Od kontroly a ovládnutí k oddanosti

Význam oddanosti zdůraznil Walton (1985a, 1985b). Jeho utkvělou myšlenkou bylo to, že ke zlepšení výkonu dojde tehdy, jestliže organizace upustí od tradičního, na kontrolu a ovládnutí orientovaného přístupu k řízení pracovních sil, který spoléhá na zavedený řád, vykonávání kontroly a „dosahování efektivity ve využívání pracovních sil“. Domníval se, že by tento přístup měl být nahrazen strategií oddanosti. Tvrdil, že pracovníci reagují nejlépe – a také nejkreativněji – nikoliv tehdy, když jsou přísně řízeni a kontrolováni managementem, umísťování na úzce definovaná pracovní místa a je s nimi jednáno jako s nepřítomnou nutností,

ale naopak tehdy, když jsou jim poskytnuty širší odpovědnost a pravomoci, jsou povzbuzováni k tomu, aby přispívali ke společnému dílu, a pomáhá se jim při dosahování uspokojení z práce.

Walton (1985a) doporučil v rámci nového přístupu založeného na oddanosti následující:

Pracovní místa by měla být vytvářena tak, aby byla širší než dosud, mělo by se spojit plánování a realizace a mělo by se vyvíjet úsilí směřující ke zlepšování činností, nejen k jejich udržování. Podmínkou změny je změna individuálních odpovědností a pravomocí, a organizační jednotkou odpovědnou za výkon práce by často měly být týmy, nikoliv jednotlivci. Hierarchie řízení by měla být relativně plochá a rozdíly v postavení minimální, řízení a horizontální koordinace by měla záviset na sdílených cílech. Vliv by měl být spojován spíše s odborností než s formálním postavením.

Takto zformulovaná nevypadá strategie oddanosti jako hrubý a primitivní pokus o manipulování s lidmi, aby akceptovali hodnoty a cíle managementu, jak se některým zdálo. Ve skutečnosti ji Walton necharakterizuje jako nástroj sloužící těmto zájmům. Jeho recept argumentuje pro otevřený, z filozofie řízení lidských zdrojů vycházející přístup ke způsobům jednání s lidmi, k vytváření pracovních míst a k řízení organizace. A uvádí také řadu případů z Ameriky, kde odbory spolupracují s managementem; diskutují o společných zájmech a docházejí k dohodám o podpoře programů zlepšování kvality pracovního života a aktivit směřujících ke zvýšení angažovanosti pracovníků.

Japonská škola / škola dokonalosti

Pokusy vysvětlit tajemství úspěchu japonského podnikání, které podnikli autoři jako Ouchi (1981) a Pascale a Athos (1981), vedly k teorii, že nejlepším způsobem, jak motivovat lidi, je získat jejich úplnou oddanost hodnotám organizace pomocí jejich vedení a jejich zapojování do rozhodování a řízení. Tento přístup k motivování lze nazvat jako přístup „srdce a hlavy“ a mezi jiným jej zpopularizovaly takové nástroje, jako jsou kroužky kvality.

Později v 80. letech zvedli štafetový kolík Peters a Waterman (1982) a jejich napodobitelé. Tento přístup k dokonalosti shrnuli Peters a Austin (1985), když napsali:

Důvěřujte lidem a jedněte s nimi jako s dospělými, nadchněte je pružným, nápaditým a podněcujícím vedením, vytvářejte, rozvíjejte a demonstруйте posedlost kvalitou, vzbudte v nich pocit, že jsou vlastníky podniku, a vaše pracovní síly na to budou reagovat totální oddaností a angažovaností.

Problémy s pojetím oddanosti

Řada odborníků nastolila otázku pojetí oddanosti. Ta se týká tří hlavních problémových okruhů: (1) problému jednotnosti hledisek či stanovisek (unitaristická povaha), (2) oddanosti jako faktoru tlumícího flexibilitu a (3) toho, zda vysoká míra oddanosti skutečně v praxi přináší výsledky v podobě zlepšeného výkonu organizace.

Jednotnost hledisek (unitaristická povaha)

Časté kritické komentáře k pojetí oddanosti konstatují, že je příliš zjednodušené v tom, že vlastně zavádí jednotnost hledisek; jinými slovy, nerealisticky předpokládá, že organizace je tvořena lidmi, kteří mají stejné zájmy. Lidé jako Cyert a March (1963), Mangham (1979) a Mintzberg (1983a) upozornili na to, že organizace je ve skutečnosti koalici zájmových skupin, v níž politické dění je nezbytnou součástí každodenního života. Pluralistický pohled uznává oprávněnost různých zájmů a hodnot, a tudíž nastoluje otázku „oddanost čemu?“. Jak poznamenali Coopey a Hartley (1991), „oddanost není záležitost typu všechno nebo nic (ačkoliv možná mnozí manažeři by to tak rádi viděli), ale je to otázka mnohonásobných a vzájemně si konkurujících oddaností jedince“.

Také Leggeová (1989) nastolila tuto otázku ve svých úvahách o silné kultuře jako klíčovém požadavku řízení lidských zdrojů prostřednictvím „sdílené řady manažersky uznávaných hodnot“.

Manažerské hodnoty kvality, služby, stejné příležitosti a inovace však nejsou nutně špatné proto, že jsou to manažerské hodnoty. Ale je rozumné se domnívat, že orientace na hodnotu, jakou je inovace, by mohla být v rozporu se zájmy pracovníků, protože konec konců může znamenat vznik jejich nadbytečnosti. A bylo by zcela rozumné vést všechny pracovníky k tomu, aby se chovali ve shodě s hodnotou, jejímž stoupencem jsou manažeři, a sice ptát se, „co je v tom dobrého pro mne?“. A lze také říci, že vnucování hodnot managementu pracovníkům, aniž by ti měli nějakou příležitost o těchto hodnotách diskutovat a odsouhlasit je, je vlastně formou násilí.

Oddanost a flexibilita

Coopey a Hartley (1991) zdůraznili, že „problém představy o jednotě oddanosti v organizaci spočívá v tom, že vychovává ke konformismu, který nejen že neodráží podnikovou realitu, ale může pro organizaci znamenat úzkoprsost a omezenost“. Domnívají se, že když se od pracovníků očekává a jsou vedeni k tomu, aby byli přísně oddáni nějaké jednotné řadě hodnot a cílů, nebudou pak schopni se vyrovnat s neurčitostí a nejistotami, které jsou běžnou součástí života organizace v období změny. Přizpůsobení či podrobení se „vnuceným“ hodnotám bude brzdou kreativního řešení problémů a vysoká míra oddanosti současným postupům bude zvyšovat jak odpor ke změnám, tak stres, ke kterému v případě změn vždy dochází.

Jestliže se oddanost vztahuje k úzce definovaným plánům, pak se stane skutečným problémem. Abychom se tomu vyhnuli, měl by být kladen důraz na obecné strategické směry. Ty by měly být pracovníkům sděleny s tím, že měnící se okolnosti si vyžádají jejich přizpůsobení. Mezitím však může být každý alespoň v hrubých rysech informován o tom, kam organizace směřuje, a poněkud podrobněji o tom, jaká role se od něj očekává v zájmu toho, aby organizace dosáhla svých cílů. A pokud mohou být pracovníci zapojeni do rozhodování o záležitostech, které se jich týkají (zahrnujících i hodnoty managementu týkající se výkonu, kvality a služeb zákazníkům), pak je to ještě lepší.

Hodnoty nemusejí být nutně restriktivní (omezující). Mohou být definovány způsobem, který v rámci širokých mantinelů umožňuje svobodu volby. Ve skutečnosti hodnoty samy se mohou vztahovat k takovým procesům, jako je flexibilita, inovace a schopnost reagovat na změny. Takovým způsobem nejen že nebude docházet k tlumení kreativního řešení problémů, ale naopak bude se takovéto řešení povzbuzovat.

Dopad vysoké míry oddanosti

Víru v pozitivní hodnoty oddanosti dosti troufale vyjádřil Walton (1985a):

V pozadí všech těchto postupů (týkajících se lidských zdrojů) je často publikovaná manažerská filozofie, která uznává legitimní nároky všech osob zainteresovaných na podniku – vlastníků, pracovníků, zákazníků a veřejnosti. Jádrem této filozofie je víra, že vytváření oddanosti pracovníků povede ke zvýšenému výkonu. Důkazy ukazují, že je tato víra dosti oprávněná.

Avšak Guestův (1991) pohled do nejzávažnější severoamerické literatury, podepřený nepříliš rozsáhlým existujícím britským výzkumem, jej vedl k závěru, že: „vysoká míra oddanosti v organizaci je spojena s nízkou mírou fluktuace a absence, ale neexistuje žádná zřetelná vazba mezi oddaností a výkonem“.

Je pravděpodobně moudré příliš neočekávat, že oddanost bude mít přímý a bezprostřední dopad na pracovní výkon. Oddanost není totéž jako motivace. Oddanost je širší pojem a má sklon být stabilnější v čase a méně reagovat na přechodné stránky pracovníkovy práce. Je možné být nespokojen s určitým rysem práce a přitom být vysoce oddán organizaci jako celku.

Při zkoumání vztahů mezi oddaností a motivací je užitečné podle Buchanana a Huczynského (1985) rozlišovat tři hlediska:

1. Cíle, k nimž lidé směřují. Z tohoto hlediska cíle, jako např. dobro podniku nebo efektivní pracovní výkon, mohou některé pracovníky do jisté míry motivovat a ti pak mohou být považováni za oddané do té míry, do jaké považují tyto cíle za vlastní.
2. Proces výběru pracovních cílů a plánů, který je zcela odlišný od procesu vytváření oddanosti u jednotlivců.
3. Sociální proces motivování ostatních lidí k efektivnímu výkonu. Z tohoto hlediska strategie orientované na zvyšování motivace ovlivňují rovněž oddanost. Lze říci, že tam, kde existuje oddanost, bude asi větší motivace, zejména díváme-li se na výkon z dlouhodobého hlediska.

Lze se domnívat, že značná oddanost práci bude mít pravděpodobně za následek svědomitý a samoregulační přístup k výkonu práce, pravidelnou docházku do práce, jen nepatrný dozor a vysokou míru pracovního úsilí. Oddanost organizaci bude nepochybně souviset se záměrem zůstat v organizaci – jinými slovy, s loajalitou k podniku.

Oddanost a vzájemnost

Představa vzájemnosti je úzce spojena s pojetím oddanosti. Říká se, že vzájemnost v organizacích existuje tehdy, když se všichni domnívají, že se shodují zájmy managementu a pracovníků. Management a pracovníci jsou na sobě vzájemně závislí a obě strany mají z této vzájemné závislosti prospěch. Vzájemnost znamená, že management má stejný zájem na blahobytu a pohodě pracovníků jako na úspěchu organizace a že pracovníci mají stejný zájem na úspěchu organizace jako na svém vlastním blahobytu. Zásada vzájemnosti souvisí s pojetím osoby, která má na podniku zájem (stakeholder) – tj. že jak manažeři a pracovníci,

tak vlastníci, zákazníci a dodavatelé mají zájem na organizaci, a že jejich vzájemným zájmům by se tudíž měla věnovat plná pozornost. Vzájemnost lze chápat také v unitaristické podobě, která předpokládá, že neexistují žádné zásadní a nevyhnutelné rozdíly zájmů mezi manažery a pracovníky.

Ideál vzájemnosti je součástí jazyka řízení lidských zdrojů a Walton (1985b) zdůraznil význam vzájemných cílů a vzájemné odpovědnosti. Kochan a Dyer (1995) připomněli, že zásady ovlivňování vzájemné oddanosti ve firmě jsou následující:

1. Strategická úroveň:

- podporující podnikové strategie;
- oddanost vrcholovému managementu hodnotám;
- efektivní slovo personalistů při vytváření a řízení strategie.

2. Funkcionální (politika lidských zdrojů) úroveň:

- formování podnikové pracovní síly založené na stabilizaci pracovníků;
- investice do vzdělávání a rozvoje;
- zásluhové odměňování posilující kooperaci, participaci a přínos.

3. Úroveň pracoviště:

- výběr založený na vysokých standardech;
- široká podoba pracovních úkolů a týmová práce;
- zapojení pracovníků do řešení problémů;
- klima spolupráce a důvěry.

Strategie vzájemné oddanosti

Strategie vzájemné oddanosti je založena na zásadách řízení vysoké míry oddanosti, které definoval Wood (1996) a které je:

... formou řízení, které má za cíl vyvolání oddanosti tak, že chování je v první řadě spíše otázkou samoregulace než řízení pomocí sankcí a vnějších tlaků na jedince a vztahy v organizaci jsou založeny na vysoké míře důvěry.

Strategie vzájemné oddanosti směřující k dosažení tohoto stavu bude obsahovat různé přístupy popsané na předchozích stránkách této kapitoly. Ale jejím základem by měla být filozofie, která uznává pracovníka za významnou stranu zainteresovanou na organizaci. Slovy Kochana a Dyer (1995):

Politika formování podnikové pracovní síly musí být vypracována a řízena tak, aby posilovala zásadu jistoty zaměstnání a zvyšovala tak oddanost, flexibilitu a loajalitu pracovníků. Nezajišťuje celoživotní zaměstnání, ale jasně z ní vyplývá, že základním instinktem v dobrých i zlých časech by mělo být spíše vytváření a ochrana firemních investic do lidských zdrojů než náhodné a rozdíly nečinící zvyšování a snižování počtu lidí v důsledku bezmyšlenkovitých reakcí na krátkodobé výkyvy v podmínkách podnikání.

Vytváření strategie oddanosti

Když se vytváří strategie oddanosti, je třeba nejprve akceptovat to, že zájmy organizace a jejích členů nemusejí být nutně v souladu. Management může tvrdit, že každý bude mít prospěch z úspěšnosti organizace, např. v podobě jistoty zaměstnání, odměny, příležitostí k funkčnímu postupu atd. Ale pracovníky a odbory bude asi obtížně přesvědčit, že tomu tak skutečně je, když budou přesvědčeni, že úspěchu bylo dosaženo takovými kroky, jako jsou snižování míry investic, omezování výroby, snižování nákladů s dopadem na mzdy a zaměstnanost, tvrdší pracovní normy a zvýšená kontrola ze strany managementu. Při definování hodnot je důležité tyto hodnoty pracovníkům nevnucovat. Měli by být zapojeni do jejich vytváření a v diskusích s managementem by mělo docházet ke shodě v tom, jak tyto hodnoty podporovat a prosazovat. To by mělo zabránit tomu, co Leggeová (1989) označuje jako proces „kooptace“, v němž management vnucuje svou vlastní řadu hodnot svým pracovníkům. Zapojování pracovníků do vytváření hodnot má svůj smysl proto, že ti pak budou tyto hodnoty s větší pravděpodobností sami mít a uplatňovat.

Za druhé, management nesmí definovat a sdělovat hodnoty takovým způsobem, aby to omezovalo flexibilitu, kreativitu a schopnost adaptovat se na změny. Strategie je třeba definovat širěji a obecněji s tím, že budou v případě změn upraveny. Hodnoty musejí zdůrazňovat potřebu flexibility, inovace a týmové práce a také potřebu výkonu a kvality.

Za třetí, nemělo by se očekávat příliš mnoho od kampaní zaměřených na zvýšení oddanosti. Management může snížit fluktuaci pracovníků, zvýšit míru jejich ztotožnění s organizací a vytvořit mezi nimi pocity loajality. Může zvýšit spokojenost s prací, ale neexistují důkazy o tom, že vyšší míra spokojenosti s prací nutně zvyšuje výkon. Může vytvořit podmínky, v nichž se zvýší motivace, a tudíž i výkon. Ale neexistuje žádná záruka, že k tomu dojde, i když se možnost zlepšení zvýší, jestliže se celá kampaň zaměří na určitou konkrétní hodnotu, například kvalitu.

Je asi naivní věřit, že kampaň typu „srdcem a hlavou“ vedené za účelem zvýšení oddanosti změní chování v organizaci přes noc. Ale pro organizaci je jistě užitečné dělat v rámci níže uvedených oblastí všechno, co je v její moci, k ovlivnění chování, podpoře dosahování cílů a k udržování hodnot, které zjevně stojí za to. Mezi dobré manažerské postupy patří definovat očekávání v podobě cílů a norem výkonu. Ale ještě lepší je prodiskutovat a odsouhlasit tyto cíle a normy s pracovníky.

Přístupy k vytváření strategie oddanosti

Přístupy k vytváření vysoce oddané organizace podle Beera a kol. (1984) a Waltona (1985b) jsou:

- vytvoření žebříčků kariéry a důraz na vzdělavatelnost a oddanost jako vysoce hodnocené charakteristiky pracovníků na všech úrovních organizace;
- vysoká míra funkční flexibility s opuštěním potenciálně strnulých a nepružných popisů pracovních míst;
- snížení počtu řídicích úrovní (hierarchií) a ukončení rozdílů v postavení (různého zacházení s různými kategoriemi pracovníků);

- výrazné spoléhání na týmovou strukturu pro účely rozšiřování informací (týmové brífinky), strukturování práce (týmová práce) a řešení problémů (kroužky kvality).

Wood a Albanese (1995) k tomuto seznamu připojili:

- vytváření pracovních úkolů a pracovních míst jako něco, co management uvědoměle dělá za účelem nabízení práce, která bude přinášet značnou míru vnitřního uspokojení;
- politika nenásilného vysazování z práce a propouštění z důvodů nadbytečnosti a záruky stálého zaměstnání s případným využíváním dočasných pracovníků k pokrytí výkyvů v potřebě pracovních sil;
- nové formy systémů hodnocení a odměňování, a konkrétněji odměny za zásluhy a podíly na zisku;
- vysoká míra zapojení pracovníků do řízení kvality.

Programy komunikace

Zdá se být nad slunce jasné, že oddanost lidí lze získat jen tehdy, budou-li chápat, jaká oddanost a čemu se od nich očekává. Ale manažeři příliš často chybují v tom, že nevěnují dostatečnou pozornost způsobu sdělování svého poselství, který by bral na vědomí to, že vidění těch, kdo toto sdělení přijímají, je asi zcela odlišné od jejich vlastního vidění. Očekávání manažerů tedy nebudou nutně v souladu s očekáváním pracovníků: převažuje pluralismus. Při sdělování poselství se často zanedbávají různé a doplňkové komunikační kanály, jako například noviny, „agitační“ skupiny, video, nástěnky atd.

Vzdělávání

Vzdělávání je další formou komunikace. Vzdělávací program bývá vytvořen tak, aby zvýšil jak znalosti, tak pochopení např. pro komplexní řízení kvality (TQM - total quality management). Jeho cílem je ovlivnit chování a tím postupně změnit postoje.

Výcvik

Úkolem výcviku je rozvíjet specifické schopnosti. Například, jestliže jednou z hodnot, kterou potřebujeme podpořit, je flexibilita, bude nezbytné rozšířit okruh dovedností členů pracovních týmů prostřednictvím programů formování širší kvalifikace či víceoborovosti.

Oddanost se zvýší, když si manažeři získají důvěru a respekt svých týmů. Výcvik orientovaný na zlepšení kvality řízení by měl tedy tvořit významnou část jakéhokoli programu majícího za úkol zvýšit oddanost. Výcvik manažerů může být také zaměřen na zvýšení jejich schopností ve specifických oblastech jejich odpovědnosti za získávání oddanosti pracovníků, např. v oblasti řízení pracovního výkonu.

Vytváření pocitu „vlastnictví“

Ke zvýšení vědomí sounáležitosti dochází, jestliže mezi pracovníky existuje pocit „vlastnictví“. Nikoliv doslova v podobě vlastnictví akcií (ačkoliv i to může pomoci), ale v tom smyslu, že pracovníci věří, že jsou managementem bráni vážně jako klíčová část organizace. Toto pojetí „vlastnictví“ rozšiřuje účast při rozhodování o rozvojových plánech a změnách metod práce a zaměstnávání lidí, které se mohou daných jedinců týkat. Ti by do těchto rozhodování

měli být zapojováni a měli by mít pocit, že jejich myšlenkám a stanoviskům bylo nasloucháno a že svým dílem přispěli k výslednému rozhodnutí. Pak budou pravděpodobně ochotněji přijímat rozhodnutí nebo změnu, než když jim bude managementem vnucena, protože je to i jejich vlastní rozhodnutí.

Vytváření pocitu „zasnoubení se s prací“

„Zasnoubení se s prací“ – zájem a pocit, že práce je vzrušující záležitost – je možné vytvořit tím, že se soustředíme na vnitřní motivační faktory, jako např. odpovědnost, úspěch a uznání, a vezmeme je v úvahu při vytváření pracovních úkolů a pracovních míst. „Zasnoubení se s prací“ často vytváří kvalita vedení a ochota manažerů a vedoucích týmů uznat to, že dosaženou zvýšenou motivací a oddaností, jestliže budou věnovat soustavnou pozornost způsobům delegování odpovědnosti a poskytovat svým podřízeným příležitosti pro plné využití jejich dovedností a schopností.

Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu, tak jak je charakterizováno v části VIII, může pomoci k rozšíření a prosáknutí podnikových cílů a hodnot do celé organizace tak, aby na všech úrovních bylo dosaženo určité konzistence. To, co se očekává od jedinců, je definováno z hlediska jejich vlastní práce, takže to mohou snadněji pochopit a zařadit se podle toho, než v případě, že by se od nich požadovalo, aby podporovali nějaké vzdálené a pro ně nezávažné obecné cíle. Ale tyto individuální cíle mohou být stanovovány způsobem, který pomůže k dosažení cílů stanovených pro vyšší úroveň organizace.

Řízení odměňování

Proces řízení odměňování může dát jasně na srozuměnou, že jedinci jsou odměňováni podle toho, do jaké míry dosahují cílů a zastávají podnikové hodnoty. Tato skutečnost může posílit poselství přenášená jinými komunikačními kanály.

Příspěvek personálního útvaru k vytváření oddanosti

Personální útvar může hrát při vytváření vysoce oddané organizace hlavní roli, tak jak je to popsáno v kapitole 2 i v předcházejícím textu této kapitoly. Může přitom podniknout deset kroků:

1. Doporučovat efektivní metody informování o hodnotách a cílech managementu a o úspěších organizace tak, aby se s ní pracovníci více identifikovali jako někdo, kdo je hrdý na to, že v organizaci pracuje.
2. Zdůrazňovat managementu, že oddanost je dvoustranná záležitost; od pracovníků nelze očekávat, že budou oddaní organizaci, aniž by management demonstroval svou oddanost pracovníkům a uznával jejich přínos a jejich partnerství.
3. Vnucovat managementu potřebu vytvářet klima důvěry tím, že bude s lidmi jednat čestně, spravedlivě, podle zásluh a důsledně, dodržovat slovo a projevoval ochotu na-

slouchat stanoviskům a návrhům, které pracovníci předkládají během procesů konzultace a participace.

4. Vytvářet pozitivní psychologickou smlouvu (viz kapitola 16) tím, že se s lidmi bude jednat jako s partnery, zainteresovanou stranou, a bude se spíše spoléhat na konsensus a spolupráci než na kontrolu a donucování a projeví se zřetelná orientace na poskytování příležitostí k učení, rozvoji a postupu v kariéře.
5. Doporučovat a napomáhat vytvoření partnerské shody s odbory, která klade důraz na jednotu cílů, vstřícné přístupy ke spolupráci a význam toho, že se lidem bude umožňovat, aby se vyslovovali k záležitostem, které se jich týkají.
6. Doporučovat a podílet se na vytvoření tzv. jednotného postavení všech pracovníků, tzn. odstranění různého zacházení s pracovníky různých kategorií a privilegií určitých kategorií (často to znamená i jakousi dohodu o partnerství) tak, aby se překonala kultura typu „my a oni“.
7. Vést management k tomu, aby deklaroval politiku jistoty zaměstnání a podnikal kroky k tomu, aby nebylo nutné násilně propouštět pracovníky z důvodu nadbytečnosti.
8. Vytvořit takové postupy řízení pracovního výkonu, které by zabezpečily propojení podnikových a individuálních cílů.
9. Doporučovat vhodné nástroje zvyšování identifikace pracovníků s podnikem pomocí odměn odvozených od výkonu organizace (podíly na zisku nebo výnosu) nebo pomocí zaměstnaneckých akcií.
10. Vytvářet pocit „zasnoubení se s prací“ (tj. identifikace pracovníků s jejich prací) pomocí procesu vytváření pracovních úkolů a pracovních míst s cílem vytvořit atmosféru vyšší spokojenosti s prací (obohacování práce).

Určeno pouze pro studijní účely

12 Jak organizace fungují

Výchozí úvahy

Dvěma faktory, které rozhodují o tom, jak organizace funguje ve vztahu ke svému vnitřnímu a vnějšímu prostředí, jsou její struktura a procesy, které v ní probíhají. Organizace jsou rovněž ovlivňovány kulturou, kterou vytvářejí, to jest hodnotami a normami ovlivňujícími chování (viz kapitola 13).

Mnohé již bylo napsáno za účelem objasnění toho, jak organizace fungují, a první část této kapitoly shrnuje různé teorie organizace. Tyto teorie poskytují východisko pro poslední tři části této kapitoly zabývající se strukturou organizace, typy organizací a procesy probíhajícími v organizacích.

Teorie organizace

Klasická škola

Klasická škola, neboli škola vědeckého řízení, reprezentovaná Fayolem (1916), Taylorem (1911) a Urwickem (1947), věřila na kontrolu, řád a formálnost. Organizace musejí minimalizovat příležitost pro politováníhodné a nekontrolovatelné neformální vztahy a ponechávat prostor pouze pro vztahy formální.

Byrokratický model

Byrokratický model organizace, jak jej charakterizoval Perrow (1980), je způsob vyjádření toho, jak organizace fungují jako stroje, a může tedy být spojován s některými myšlenkami klasické školy. Je založen na práci Maxe Webera (1946), který razil termín „byrokracie“ jako označení určitého typu formální organizace, v němž neosobnost a racionalita jsou rozvinuty na nejvyšší míru. Byrokracie, jak ji chápal, je neúčinnější formou organizace, protože je chladně logická a protože jí nepřekážejí v cestě personalizované vztahy a neracionální, emocionální úvahy.

Škola lidských vztahů

Klasickou školu a tím i byrokratický model poprvé zpochybnil Barnard (1938). Zdůraznil význam neformální organizace – sítě neformálních rolí a vztahů, která – k lepšímu nebo k horšímu – výrazně ovlivňuje způsob činnosti formální struktury. Napsal: „Formální organizace vycházejí z neformální organizace a jsou pro ni nezbytné: ale když formální organizace začnou fungovat, vytvářejí a vyžadují neformální organizace.“ Později Child (1977) zdůraznil, že je zavádějící hovořit o jasných rozdílech mezi formální a neformální organizací. Formálnost i neformálnost mohou být zapracovány do struktury.

Roethlisberger a Dickson (1939) informovali o Hawthornských studiích – které objasnily význam neformálních skupin a slušných, příjemných lidských vztahů.

Škola reprezentovaná vědami o chování lidí

V 60. letech se pozornost zcela zaměřila na chování lidí v organizacích. Psychologové a sociologové jako Argyris (1957), Herzberg a kol. (1957), McGregor (1960) a Likert (1961) přijali humanistické hledisko, které se soustřeďuje na to, čím mohou lidé přispět a jak mohou být nejlépe motivováni.

- Argyris věřil, že lidem by měla být poskytnuta příležitost, aby pocítili, že mají do značné míry pod kontrolou stanovování svých vlastních cílů a definování cest k nim vedoucím.
- Herzberg tvrdil, že zlepšování podoby organizace se musí soustředit na jednotlivé pracovní úkoly a jednotlivá pracovní místa jako pozitivní zdroje motivace. Jestliže lidé cítí, že práce je napínavá a vzrušující, povede to k tomu, že ji budou dělat dobře.
- McGregor vytvořil svou teorii integrace (teorie Y), která zdůrazňuje význam respektování potřeb organizace i jedince a význam vytváření podmínek, které sladí tyto potřeby tak, aby členové organizace mohli společně usilovat o úspěch organizace a podílet se na jejích výnosech.
- Likert tvrdil, že efektivní organizace fungují pomocí vzájemně se podporujících vztahů, které – pokud budou pěstovány – vytvoří a uchovají u lidí pocit osobní hodnoty a významu.

Pojetí těchto a dalších psychologů a sociologů byla impulzem pro hnutí rozvoje organizací, kterým se zabývá kapitola 18.

Škola systémů

Jiný významný pohled na to, jak organizace fungují, nabídl Miller a Rice (1967), kteří tvrdili, že organizace by měly být chápány jako otevřené systémy, které jsou trvale závislé na svém okolí a soustavně jím i ovlivňované. Základní charakteristikou podniku jako otevřeného systému je to, že v rámci svého okolí transformuje vstupy na výstupy.

Jak napsali Katz a Kahn (1964): „Teorie systémů se v podstatě zabývá problémy vztahů, struktury a vzájemné závislosti.“ Výsledkem je silný důraz na pojem transakce přes hranice – mezi systémem a jeho okolím a mezi různými částmi systému. Tento otevřený a dynamický přístup se vyhýbá chybám teoretiků klasické školy, byrokratického modelu a školy lidských vztahů, kteří uvažovali o organizacích jako o uzavřených systémech a analyzovali jejich problémy s ohledem na jejich vnitřní struktury a procesy interakce, aniž by brali v úvahu vnější vlivy a změny, které tyto vlivy způsobily, nebo technologii používanou v organizaci.

Sociotechnický model

Pojetí organizace jako systému bylo rozvinuto badateli z Tavistock Institute do sociotechnického modelu organizací. Základním principem tohoto modelu je to, že v jakémkoliv systému organizace jsou technické stránky nebo stránky pracovních úkolů ve vzájemném vztahu s lidskými nebo sociálními stránkami. Jsou zdůrazňovány vzájemné vztahy mezi technickými procesy transformace vstupů na výstupy prováděné v organizaci na jedné straně a organizací pracovních skupin a manažerských struktur podniku na straně druhé. Tento přístup se vyhnul humanistickým generalizacím psychologů a sociologů, aniž by upadl do pokušení chápat organizaci jako stroj.

Škola kontingence

Do školy kontingence (závislosti, možnosti, nahodilosti, úměrnosti) patří autoři, jako jsou Burns a Stalker (1961), Woodwardová (1965) a Lawrence a Lorsch (1967), kteří analyzovali širokou škálu organizací a došli k závěru, že jejich struktury a metody činnosti jsou funkcí okolností, v nichž tyto organizace existují. Nezastávají názor, že existuje jediný nejlepší způsob vytváření organizace, nebo že je prospěšné zjednodušené klasifikování organizací na formální či neformální, nebo na byrokratické či nebyrokratické. Jsou proti těm, kteří vidí organizace jako vzájemně protikladné sociální systémy (což Burns a Stalker uvádějí do souvislosti s „manichejským světem Hawthornských studií“), které staví formální organizace proti neformálním. Nesouhlasí rovněž s těmi, kteří vnucují rigorózní, strnulé principy organizace bez ohledu na technologii a podmínky prostředí.

Nejnovější příspěvky k pochopení toho, jak organizace fungují

Kotter (1995) vytvořil následující obecný rámec pro zkoumání organizací:

- rozhodující procesy v organizaci – shromažďování hlavních informací, komunikace, rozhodování, dopravování věcí a energie a činnosti pracovníků a strojů organizace směřující k přeměně věcí a energie;
- vnější prostředí – vnější prostředí úkolů organizace zahrnuje dodavatele, trhy a konkurenty; širší prostředí zahrnuje i takové faktory, jako jsou postoje veřejnosti, ekonomické a politické systémy, zákony atd.;
- pracovníci a ostatní hmotné bohatství – lidé, budovy a zařízení;
- formální požadavky organizace – systémy určené k regulování činnosti pracovníků (a strojů);
- sociální systém – kultura (hodnoty a normy) a vztahy mezi pracovníky v podobě moci, příslušenství a důvěry;
- technologie – hlavní postupy, které používají lidé, když se zapojují do procesů probíhajících v organizaci, a které nacházejí svůj výraz ve strojním vybavení;
- nejlivnější, rozhodující seskupení – cíle, strategie, osobní charakteristiky a vnitřní vztahy těch, kteří dozírají na organizaci jako celek a mají pod kontrolou vytváření její základní politiky.

Mintzberg (1983b) vytvořil na základě svého výzkumu organizací pět širokých typů nebo konfigurací:

- *jednoduché struktury*, které jsou ovládány vrcholem organizace a vyznačují se centralizovaným rozhodováním;
- *mašinerní či standardizované byrokracie*, které charakterizuje standardizace pracovních procesů a značné spoléhání na systém;
- *profesionální byrokracie*, kde standardizace kvalifikací tvoří základní koordinační mechanismus;
- *divizionální struktury*, v nichž pravomoci jsou přeneseny z vrcholu organizace dolů a činnosti jsou seskupeny do organizačních jednotek, které pak jsou řízeny podle svých standardizovaných výstupů;

- *adhokracie*, kde moc je selektivně decentralizována do pracovních seskupení a koordinace uvnitř jednotlivých seskupení i mezi nimi se uskutečňuje pomocí vzájemného přizpůsobování.

Drucker (1988) zdůrazňuje, že organizace v souvislosti s rozvojem nové technologie a s rozšiřujícím se využíváním pracovníků pracujících s informacemi vytvořily situaci, „že celé vrstvy manažerů ani nerozhodují, ani nevedou lidi. Místo toho jejich hlavní, pokud vůbec ne jedinou funkcí je sloužit jako jakási relé – jakési lidské retranslační stanice pro zesláblé a mdlé, nezaostřené a nezaměřené signály, které nahradily komunikaci v tradičních předinformačních organizacích.“

Pascale (1990) se domnívá, že nový typ organizace funguje následujícím způsobem:

- *od* představy organizací jako mechanismů, s důrazem na konkrétní strategii, strukturu a systémy, *k* myšlence organizací jako organismů, s důrazem na „měkké“ dimenze – styl, personál a sdílené hodnoty;
- *od* hierarchického modelu s postupným řešením problémů *k* síťovému modelu, s paralelními mozgovými centry, které se soustřeďují na problémy a zabývají se jimi do té doby, dokud je nevyřeší;
- *od* modelu odrážejícího postavení, kdy manažeři myslí a pracovníci pracují tak, jak se jim řekne, *k* pohledu na manažery jako na „usnadňovatele“ a pracovníky oprávněně iniciovat zlepšení a změny;
- *od* důrazu na „vertikalitu úkolů“ v rámci funkčních jednotek *k* důrazu na „horizontalitu úkolů“ a spolupráci mezi jednotkami;
- *od* orientace na „obsah“ a na předepsané použití specifických nástrojů a postupů *k* orientaci na „proces“ a holistickou (celostní) syntézu postupů;
- *od* vojenského modelu *k* modelu oddanosti.

Handy (1989) charakterizuje dva typy organizace; „trojlístkový“ a federální.

Trojlistkovou organizací tvoří tři prvky: 1) jádro pracovníků (prostřední lístek trojlístku) – odborníci, technici a manažeři; 2) stálí pracovníci; a 3) pružná pracovní síla tvořená dočasnými pracovníky.

Federální organizace zachází v procesu decentralizace o stupeň dále tím, že vytváří z každé klíčové provozní a výrobní činnosti nebo činnosti poskytující služby oddělenou federovanou jednotku.

Struktura organizace

Každý z členů těchto různých škol se ve skutečnosti zabýval faktory ovlivňujícími strukturu organizace (v češtině se vlivem špatného překladu z angličtiny vžil i termín „organizační struktura“; podobně se vžil i termín „organizační schéma“, který je však z jazykového hlediska přijatelnější – poznámka překladatele), jíž se nyní budeme zabývat.

Definice struktury organizace

Všechny organizace mají nějakou podobu více či méně formalizované struktury, kterou Child (1977) definoval jako něco, co obsahuje „všechny zřetelné a pravidelně se objevující rysy, které pomáhají formovat chování jejich členů“. Struktury zahrnují síť rolí a vztahů a mají pomáhat při zabezpečování toho, aby kolektivní úsilí bylo v zájmu dosažení konkrétních výsledků jasně organizováno.

Organizace se liší svou složitostí, ale vždy je nezbytné rozdělit úkoly celkového řízení do škály činností, přidělit tyto činnosti různým částem organizace a vytvořit nástroje jejich kontroly, koordinace a integrace.

Na strukturu organizace se můžeme dívat jako na rámec pro zabezpečování práce. Tento rámec je tvořen jednotkami, funkcemi, divizemi, odděleními a formálně vytvořenými pracovními týmy, do nichž jsou seskupovány činnosti týkající se jednotlivých procesů, projektů, výrobků, trhů, zákazníků, geografických oblastí nebo odborných disciplín. Struktura ukazuje, kdo je odpovědný za řízení, koordinování a výkon těchto činností a definuje hierarchie řízení – „řetězec velení“ – a tak výslovně říká, kdo je na každé úrovni v organizaci odpovědný komu a za co.

Schéma organizace (organizační schéma)

Struktury jsou obvykle popsány v podobě organizačního schématu. To umísťuje jednotlivce do „škatulek“, které označují jejich práci a jejich postavení v hierarchii a zobrazují přímé linie pravomocí (příkazových a kontrolních) v rámci hierarchie řízení.

Organizační schémata jsou svou povahou vertikální, a tedy překrucují skutečnost. Neukazují horizontální a diagonální vztahy, které existují mezi lidmi různých organizačních jednotek a oddělení, a nerespektují skutečnost, že v rámci jakékoliv konkrétní hierarchie neputují vždy příkazy a informace potřebné pro kontrolu jenom dolů nebo nahoru tak, jak naznačuje schéma. V praxi informace skáčí (zvláště pak informace generované počítači) a manažeři nebo vedoucí týmů mohou na sebe vzájemně působit s lidmi na úrovních, které jsou níže než úrovně jim bezprostředně podřízené.

Organizační schémata mají své použití jako nástroje zjednodušeného definování toho, kdo co dělá a jaké jsou hierarchické linie pravomocí. Ale i když jsou upečena přesně podle organizačních manuálů (které nikdo nečte a které jsou v každém případě zastaralé už v době svého dokončení), nemohou vyjádřit to, jak organizace skutečně funguje. Mohou například vést k definování práce a pracovních míst – co se od lidí očekává, že budou dělat – ale nemohou vyjádřit role, které tito lidé v organizaci plní; partitury, které v součinnosti s jinými hrají, a způsob, jakým – podobně jako herci – interpretují partituru, které dostali.

Typy organizace

Základní typy organizace jsou:

Organizace typu „linie a štáb“

Organizace typu „linie a štáb“ byla typem organizace, který upřednostňovali představitelé klasické teorie. Ačkoliv se tento termín dnes už tolik nepoužívá, s výjimkou, mluví-li se o li-

niových manažerech, stále ještě charakterizuje mnohé struktury. Liniová úroveň struktury je tvořena funkcemi a manažery, kteří jsou přímo zapojeni do plnění primárních úkolů organizace, například do výroby a prodeje, nebo do řízení organizace jako celku. „Štáb“ v takových funkcích, jako jsou finance, personalistika a technika poskytuje služby linií a umožňuje jí vykonávat její práci.

Divizní typ organizací

Proces vytváření divizí, tak jak jej popsal Sloan (1963) na základě svých zkušeností s General Motors, znamená strukturování organizace do oddělených divizí, z nichž každá se zabývá samostatnou výrobou, prodejem, distribucí nebo službami, popřípadě obsluhuje určitý trh. V ústředí pak mohou být soustředěny takové odborné útvarry, jako např. finance, plánování, personalistika, právo a konstrukce a vývoj, které divizím poskytují své služby, a co je důležité, vykonávají určitou míru kontroly nad příslušným úsekem činnosti divizí. Tato míra kontroly bude záviset na míře decentralizace pravomocí na strategické podnikové jednotky, které jsou blíže obsluhovaným trhům.

Decentralizované organizace

Některé organizace, zvláště nesourodé konglomeráty, decentralizují většinu svých činností a udržují na ústředí pouze jakýsi základní personál, který se zabývá finanční kontrolou, strategickým plánováním, právními záležitostmi a někdy – ale ne vždy – personálními záležitostmi, zejména pak těmi, které se týkají vyšších manažerů ve všech složkách organizace (získávání, rozvoj a odměňování).

Maticové organizace

Maticové organizace jsou založené na projektech. Vytváření, podoba nebo konstrukce projektů jsou řízeny ředitelem nebo manažerem projektu, nebo v případě konzultační činnosti je projekt řízen vedoucím projektu. Manažeré projektu nemají žádný stálý personál, snad jen s výjimkou několika administrativních pracovníků nebo sekretariátu. Vyberou si členy svého projektového týmu z odborných skupin, z nichž každá je vedena ředitelem nebo manažerem, který je průběžně odpovědný za formování své skupiny, rozvoj a řízení jejích členů a zabezpečování toho, aby každý člen skupiny byl pokud možno naplněn do projektových týmů. Tito jedinci jsou zařazováni do projektového týmu a za výsledky své práce jsou odpovědní vedoucímu týmu, ale i nadále zůstávají za svůj celkový výkon a příspěvek k práci projektového týmu obecně odpovědní vedoucímu své odborné skupiny.

Flexibilní (pružné) organizace

Flexibilní organizace jsou v jasném souladu s Mintzbergovou (1983b) kategorií adhocracie (zhruba účelovosti) v tom smyslu, že jsou schopné se rychle adaptovat na nové požadavky a fungovat plynule. Mohou být organizovány podle schématu Handyho (1989) „trojlístkové“ organizace s jádrem pracovníků, vykonávajícím rozhodující a trvalé činnosti organizace, a na dohodu nebo dočasně pracujícím okrajovým personálem zaměstnávaným podle potřeby. Tato organizace se také nazývá organizace typu „jádro – periferie“. Organizace může aplikovat politiku numerické flexibility, což znamená, že počet pracovníků lze rychle zvýšit nebo snížit podle toho, jaké množství práce je v organizaci momentálně zapotřebí. Různé typy flexibility, tak jak je definoval Atkinson (1984), jsou popsány v kapitole 14.

Organizace založené na procesech (procesní organizace)

Organizace založené na procesech se zaměřuje na horizontální procesy, které překračují hranice organizací. Tradiční struktury organizace tvořily určité úseky zpola nezávisle působících funkcí, z nichž každá měla svou – obvykle rozsáhlou – hierarchii řízení. Funkce působily jako vertikální „komíny“ a existovaly hranice mezi tím, co dělaly, a tím, co se odehrávalo o dveře dále. Návaznost práce a koordinace činností mezi funkcemi byly plny předsudků. Pozornost se zaměřovala na vertikální vztahy a na řízení založené na pravomocích – byla to „příkazová a kontrolní“ struktura. Horizontálním procesům byla věnována poměrně malá pozornost. Například se neuznávalo, že uspokojování potřeb zákazníků pomocí systémů postupného zpracovávání výrobků může být dobré jen tehdy, jestliže postup prací od prodeje přes výrobu k zaslání výrobku je kontinuálním procesem a není rozdělen na tři rozdílné balíky činností. Jiným horizontálním procesem, který orientoval pozornost na potřebu znovu zvážit to, jak by měly být organizace strukturovány, byla komplexní kvalita. To není systém typu shora – dolů. K tomu, aby zabezpečil, že kvalita bude zabudována do výrobků a služeb organizace, překračuje hranice oddělující organizační jednotky. Reengineering podnikových procesů rovněž ukázal potřebu toho, aby se úkoly separované v jednotlivých funkcích integrovaly do jednotného horizontálního pracovního procesu.

Jak uvádějí Ghoshal a Bartlett (1993), výsledek byl, že:

... manažeré začali zacházet s organizacemi jinými způsoby. Spíše než aby je viděli jako hierarchii statických rolí, přemýšlejí o nich jako o jakémsi portfoliu dynamických procesů. Vidí základní procesy probíhající v organizaci, které překrývají vertikální, na pravomocích založené procesy hierarchické struktury a dokonce nad nimi často dominují.

V organizaci založené na procesech budou stále ještě existovat funkční útvary a funkce vytvořené např. pro výrobu, prodej a dodávání výrobků. Ale bude kladen důraz na to, jak tyto funkce funkční útvary spolupracují na multifunkčních projektech, aby se vyrovnaly s novými požadavky, jako je např. vytváření produktů z ohledem na trhy. Týmy budou společně zvažovat, jak reagovat na požadavky zákazníků. Kvalita a soustavné zlepšování bude považováno za společnou odpovědnost, kterou budou sdílet manažeré a personál z každého funkčního útvaru. Prvořadým cílem bude udržovat plynulý a hladký tok práce mezi funkčními útvary a dosahovat synergického efektu společným užíváním zdrojů z různých funkčních útvarů v projektových týmech nebo při řešení nějakého úkolu.

Procesy probíhající v organizaci

Struktura nějaké organizace tak, jak ji popisuje organizační schéma, neposkytuje žádnou reálnou informaci o tom, jak organizace funguje. Abychom pochopili, jak organizace funguje, je nezbytné zvážit všechny ty rozmanité procesy, ke kterým v rámci struktury dochází: vzájemné působení, součinnost a vytváření sítí, komunikaci, skupinové chování, vedení, moc, politiku a konflikty.

Skupinové chování

Organizace jsou tvořeny skupinami lidí, kteří pracují pospolu. K interakcím dochází jak uvnitř skupiny, tak mezi skupinami, a stupeň, v jakém jsou tyto procesy formalizovány se mění v závislosti na podmínkách organizace. Abychom pochopili a mohli ovlivňovat chování v organizaci, musíme porozumět tomu, jak se chovají skupiny. Zejména to znamená důkladně zvážit povahu:

- formálních skupin;
- neformálních skupin;
- procesů odehrávajících se uvnitř skupin;
- skupinové ideologie;
- skupinové soudržnosti;
- pojetí tzv. „referenční skupiny“ a jejího vlivu na členy skupiny;
- faktorů způsobujících efektivitu skupiny.

Formální skupiny

Formální skupiny jsou vytvářeny organizacemi za účelem dosažení určitého cíle. Jsou dávány dohromady lidé s dovednostmi potřebnými k vykonávání daných úkolů a existuje systém usměrňování, koordinace a kontroly skupinových aktivit. Struktura, složení a velikost skupiny závisí do značné míry na povaze úkolu, i když tradice, kultura organizace a styl řízení mohou mít také závažný vliv. Čím je více rutiny nebo jasně definovaných úkolů, tím strukturovanější skupina bude. Ve vysoce strukturovaných skupinách bude mít vedoucí skupiny pozitivní roli a docela dobře si může osvojit autoritativní styl. Role každého člena skupiny bude přesně daná a bude tu asi existovat určitá hierarchie pravomocí. Čím neurčitější bude úkol, tím obtížnější bude skupinu strukturovat. Role vedoucího bude spočívat spíše v podpoře – vedoucí bude mít sklon se soustřeďovat spíše na povzbuzování a koordinaci než na vydávání příkazů. Skupina bude fungovat demokratičtějším způsobem a role jednotlivců budou proměnlivé a méně jasně definované.

Neformální skupiny

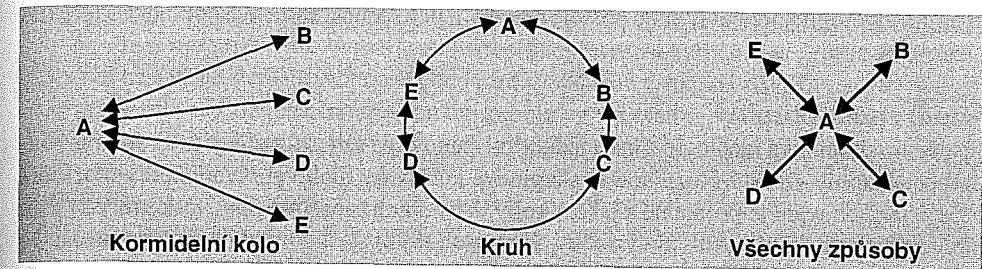
Neformální skupiny jsou vytvářeny lidmi v organizaci, kteří se nějakým způsobem vzájemně přitahují a jsou spolu nějakým způsobem spřízněni. Lze říci, že formální skupiny uspokojují potřeby organizace, zatímco neformální skupiny uspokojují potřeby svých členů. Jedním ze základních cílů vytváření struktury organizace a jejího rozvoje by mělo být pokud možno zajistit, aby základ, na němž se jednotlivé činnosti seskupují, a způsob, jakým se umožňuje nebo podporuje chování skupin, uspokojovaly oba tyto druhy potřeb. Hodnoty a normy vytvořené neformálními skupinami mohou pracovat proti organizaci. To bylo poprvé jasně zjištěno v Hawthornských studiích, které odhalily to, že skupiny mohou regulovat své vlastní chování a množství produkce bez ohledu na to, co si přeje management. Pochopení procesů probíhajících ve skupinách však může pomoci k tomu, aby pracovaly spíše pro to než proti tomu, co potřebuje organizace.

Skupinové procesy

Jak již bylo řečeno, způsob, jakým skupiny fungují, je ovlivňován úkoly a normami existujícími v organizaci. Dalším faktorem je velikost. Ve větší skupině existuje větší rozmanitost talentů, dovedností a znalostí, ale pro jednotlivce je obtížnější jejich přítomnost pocítit. Podle Handyho (1981) je z hlediska největší míry participace a nejvyšší úrovně celkového zapojení optimální skupina s pěti až sedmi osobami. Ale chceme-li dosáhnout potřebné šíře znalostí, pak musí být skupina podstatně větší, a to v zájmu o dosažení potřebné participace členů klade větší nároky na dovednosti vedoucího. Hlavní procesy probíhající ve skupinách jsou – jak je popsáno dále – interakce (součinnost), pracovní a udržovací funkce, skupinová ideologie, soudržnost skupiny, rozvoj skupiny a identifikace se skupinou.

Interakce (vzájemné působení, součinnost)

Leavitt (1951) zjistil tři základní způsoby komunikace uvnitř skupin. Jsou znázorněny na obrázku 12.1.



Obr. 12.1 Komunikační kanály uvnitř skupin

Charakteristiky těchto různých skupin jsou následující:

- Skupiny typu *kormidelní kolo*, kde úkol je jasný, pracují rychleji, potřebují méně informací pro řešení problémů a dělají méně chyb než skupiny typu *kruh*, ale jestliže se úkol změní, jsou nepružné.
- Skupiny typu *kruh* jsou rychlejší při řešení složitých problémů než skupiny typu *kormidelní kolo*.
- Skupiny používající *všechny způsoby komunikace* jsou nejpružnější a fungují dobře ve složitých, nejednoznačných situacích.

Míra uspokojení jednotlivce je nejnižší ve skupině typu *kruh*, dosti vysoká ve skupině používající *všechny způsoby komunikace* a smíšená ve skupině typu *kormidelní kolo*, kde vedoucí je spokojenější než členové na obvodu kola.

Pracovní a udržovací funkce

Ve skupinách musejí být vykonávány následující funkce:

- **úkol (pracovní funkce)** – iniciování, vyhledávání informací, diagnostikování, hledání názorů, vyhodnocování, plnění rozhodnutí;
- **udržování** – povzbuzování, dělání kompromisů, uklidňování, vyjasňování, shrnování, vytváření norem.

Úkolem vedoucího nebo vedoucích skupiny je zabezpečit, aby tyto funkce fungovaly efektivně. Skupiny bez vedoucího sice mohou pracovat, ale jen za určitých specifických okolností. Vedoucí je téměř vždy podstatný – ať už jde o vedoucího jmenovaného, nebo vedoucího, který se postavil do čela skupiny sám. Styl používaný vedoucím ovlivňuje způsob fungování skupiny. Jestliže je vedoucí respektován, zvýší to soudržnost skupiny a její akceschopnost. Nevhodný autoritativní styl vytváří napětí, rozmrzelost a odpor. Příliš liberální styl znamená, že respekt k vedoucímu se snižuje a skupina už nefunguje tak efektivně.

Skupinová ideologie

Během vzájemné součinnosti, vykonávání úkolů a zabezpečování udržovací funkce vytváří skupina ideologii, která ovlivňuje postoje a kroky jejích členů a stupeň uspokojení, který tito členové pocítují.

Soudržnost skupiny

Jestliže je skupinová ideologie silná a jednotliví členové se úzce ztotožňují se skupinou, soudržnost skupiny vzrůstá. Rozvinou se skupinové normy a z nich vyplývající pravidla, která určují, jaké chování je přijatelné a jaké nikoliv. Vliv soudržnosti skupiny však může vyústit jak v negativní, tak v pozitivní výsledky. Janisova (1972) studie rozhodovacích procesů ve skupinách zabývajících se americkou zahraniční politikou zjistila, že soudržné skupiny jedinců sdílejících společný osud vyvolávají silný tlak na konformitu. Janis razil termín „skupinové myšlení“, charakterizující zveličování iracionálních tendencí, které se ve skupinách objevují, a tvrdil, že prostředí skupiny může zvyšovat slabost úsudku a nedostatek soudnosti.

Být „jedním z nás“ není v manažerských kruzích vždy dobré. Určitý duch nezávislosti, a dokonce i tendence ke vzpurnosti a nekonformitě, mohou totiž přispívat ke správnému rozhodování. Týmová práce je dobrá věc, ale tou je také pružnost a nezávislost úsudku. Ty nemusejí být neslučitelné s členstvím v týmu, ale mohly by být, pokud se uvnitř skupiny klade příliš velký důraz na soudržnost a konformitu.

Referenční skupina

Referenční skupinu tvoří lidé, s nimiž se nějaký jedinec identifikuje. To znamená, že akceptuje skupinové normy, a jestliže je na pochybách, co dělat nebo co říci, bere tyto normy nebo jiné členy skupiny v úvahu, než podnikne příslušné kroky. Většina lidí v organizacích patří k nějaké referenční skupině a to může významně ovlivňovat způsob jejich chování.

Vliv na členy skupiny

Referenční skupina bude také ovlivňovat chování jedinců. Může k tomu docházet pomocí otevřeného tlaku na konformitu nebo pomocí méně nápadných postupů. Přijímání skupinových norem obvykle prochází dvěma stadii – ochota vyhovět a přijetí za své. Zpočátku je člen skupiny ochotný vyhovět, aby nebyl skupinou odmítán, i když se může mimo skupinu

chovat zcela odlišně. Postupem času však tento jedinec plně akceptuje normu a chová se podle ní všude – skupinovou normu přijal za svou. Jak poznamenal Chell (1987), tlak na členy, aby byli konformní, může způsobit problémy, jestliže:

- existuje nesoulad mezi osobními cíli člena skupiny a skupinovými cíli;
- člověk nemá důvod být hrdý na své členství ve skupině;
- člen není do skupiny plně integrován;
- cena za konformitu je příliš vysoká.

Vývoj skupiny

Tuckman (1965) identifikoval čtyři stadia vývoje skupiny:

1. **formování**, kdy existuje pocit úzkosti, závislost na vedoucím a hledání povahy situace a úkolu i toho, jaké chování je přijatelné;
2. **kvašení**, kdy existuje konflikt, emocionální odpor proti požadavkům úkolu, odpor k řízení a kontrole, a dokonce vzpoura proti vedoucímu;
3. **vytváření norem**, kdy se vytváří soudržnost skupiny, vznikají normy, dochází k otevřené výměně názorů, vzrůstá vzájemná podpora a spolupráce a skupina získává vědomí identity;
4. **fungování**, kdy už jsou interpersonální problémy vyřešeny, role jsou pružné a funkční, existuje konstruktivní snaha plnit úkoly a existuje dostatek sil pro efektivní práci.

Identifikace se skupinou

Jedinci se budou ztotožňovat se skupinou, jestliže budou mít rádi ostatní členy, budou schvalovat účelnost a práci skupiny a budou si přát být spojováni s postavením skupiny v organizaci. Identifikace bude úplnější, jestliže postavení skupiny bude dobré.

Týmová práce

Definice týmu

Jak definovali Katzenbach a Smith (1993):

Tým je malá skupina lidí se vzájemně se doplňujícími dovednostmi, kteří jsou oddáni společnému účelu, pracovním cílům a přístupu k práci, za něž jsou vzájemně odpovědní.

Charakteristiky efektivních týmů

Podle Katzenbacha a Smitha mají týmy následující charakteristiky:

- Týmy jsou ve většině organizací základní pracovní jednotkou. Spojují v sobě dovednosti, zkušenosti a pohledy několika lidí.
- Týmová práce se uplatňuje jak v celé organizaci, tak v jednotlivých týmech. Představuje „soubor hodnot, které povzbuzují takové chování, jako je naslouchání a kooperativní odezva na názory vyjadřované ostatními, poskytování možností ostatním lidem, aby vyjádřili své pochybnosti, poskytování pomoci těm, kteří ji potřebují, a uznávání zájmů a úspěchů ostatních“.

- Týmy jsou vytvářeny, aktivizovány a dostává se jim energie na základě významných a náročných pracovních úkolů.
- Týmy podávají větší výkon než jednotlivci pracující osaměle nebo ve velkých podnikových skupinách především tehdy, jestliže práce vyžaduje širší škálu dovedností, úsudků a zkušeností.
- Týmy jsou pružné a reagují na měnící se události a požadavky. Mohou se přizpůsobovat novým informacím a úkolům rychleji, přesněji a efektivněji než jedinci chycení v síti rozsáhlejších podnikových celků.
- Vysoce výkonné týmy investují mnoho času a úsilí na zkoumání, formulování a projednávání smyslu své existence a svých úkolů, prováděnému jak kolektivně, tak individuálně. Tyto týmy jsou charakteristické hlubokou oddaností svému růstu a úspěchu.

Dysfunkční týmy

Uvedené charakteristické rysy jsou poněkud idealistické. Týmy takto nepracují. Z hlediska efektivního fungování mohou selhat následujícími způsoby:

- Atmosféra může být nepřirozená a přeformalizovaná.
- Buď je tam příliš mnoho diskuse, která nevede k ničemu, nebo diskusi brání dominantní členové týmu.
- Členové týmu ve skutečnosti nevědí, co mají dělat, a neznají cíle a standardy, jejichž plnění se od nich očekává.
- Lidé si navzájem nenaslouchají.
- Častý je nesouhlas a často spíše souvisí s osobností nebo s odlišným názorem než s rozumnou diskusí o alternativních hlediscích.
- Rozhodnutí nejsou dělána společně členy týmu.
- Existují důkazy o otevřených osobních útocích nebo skrytém osobním nepřátelství.
- Lidé nepociťují svobodu k vyjadřování svých názorů.
- Jednotliví členové týmu se vyhýbají práci nebo je jim to umožňováno a nechávají ostatní pracovat za sebe.
- V tom, jak členové týmu pracují, je málo flexibility – lidé mají sklon využívat jen určitý okruh svých dovedností nebo vykonávat jen určitý druh úkolů a existuje jen málo důkazů o víceoborovosti.
- Vedoucí týmu ovládá tým; více pozornosti se věnuje tomu, kdo řídí a kontroluje, než vlastnímu vykonávání práce.
- Tým určuje své vlastní standardy a normy, které nemusejí být v souladu se standardy a normami organizace.

Týmové role

Různé typy rolí, které hrají členové týmu, definoval Belbin (1981) v následující podobě:

- *předseda*, který řídí to, jak tým funguje;
- *tvarovači*, kteří specifikují to, jak by měl tým pracovat;
- *rozpracovávající-realizátoři*, kteří přetvářejí koncepce a plány do praktických pracovních postupů;

- *pěstitelé*, kteří vytvářejí nápady a strategie;
- *hledači zdrojů*, kteří zkoumají, jaké zdroje, nápady a postupy existují mimo tým;
- *monitorovači – hodnotitelé*, kteří analyzují problémy a hodnotí nápady;
- *týmoví pracovníci*, kteří podporují členy týmu, zlepšují komunikaci mezi členy a posilují týmový duch;
- *zdokonalovatelé – dopracovávající*, kteří udržují v týmu vědomí naléhavosti práce.

Alternativní klasifikaci rolí vytvořili Margerison a McCann (1986). Tvoří ji osm rolí:

- *zpravodaj-poradce*: shromažďuje informace a vyjadřuje je ve snadno srozumitelné podobě;
- *tvůrce-inovátor*: rád přemýšlí o nových nápadech a způsobech provádění práce;
- *průzkumník-předkladatel*: přebírá nápady a předkládá je ostatním;
- *hodnotitel-rozvíječ*: přebírá nápady a upravuje je tak, aby fungovaly v praxi;
- *iniciátor-organizátor*: stará se o to, aby se udělalo, co se udělat má, klade důraz na cíle, termíny a rozpočty;
- *osoba dělající závěry-producent*: sestavuje plány a systémy standardů tak, aby se zabezpečilo splnění úkolů;
- *kontrolor-inspektor*: soustřeďuje se na detaily a na dodržování pravidel a směrnic;
- *podporovatel-udržovatel*: vede a pomáhá při plnění standardů.

Podle Margerisona a McCanna potřebuje vyvážený tým členy schopné vykonávat každou z těchto osmi rolí.

Schopnost vést, moc, politika a konflikt

Hlavní procesy, které ovlivňují fungování organizace jsou schopnost vést, moc, politika a konflikt.

Schopnost vést

Schopnost vést lze definovat jako schopnost přesvědčovat ostatní, aby byli ochotni se chovat jinak. Funkcí vedoucích týmů je dosáhnout splnění jim uložených úkolů za pomoci skupiny. Vedoucí a jejich skupiny jsou tedy na sobě vzájemně závislí.

Vedoucí mají dvě hlavní role. Za prvé musejí plnit úkol. Za druhé musejí udržovat efektivní vztahy mezi sebou a skupinou a jedinci ve skupině – efektivní v tom smyslu, že napomáhají plnění úkolů. Jak zdůraznil Adair (1973), při plnění svých rolí musejí vedoucí uspokojovat následující potřeby:

1. *Potřeby úkolu*. Skupina existuje aby plnila nějaký společný účel nebo úkol. Úlohou vedoucího je zajistit, aby byl tento účel nebo úkol splněn. Pokud tomu tak není, ztrácí vedoucí důvěru skupiny a výsledkem je zklamání, nespokojenost, rozčarování, kritika a možná i rozpad skupiny.
2. *Potřeby zachování skupiny*. Aby dosahovala svých cílů, musí skupina držet dohromady. Úkolem vedoucího je tedy vytvářet a udržovat týmový duch a morálku.
3. *Potřeby jedinců*. Jedinci mají své vlastní potřeby a očekávají, že je uspokojí prací. Úkolem vedoucího je být si vědom těchto potřeb tak, aby v případě potřeby mohl podnik-

nout kroky vedoucí ke sladění těchto individuálních potřeb s potřebami úkolu a potřebami skupiny.

Tyto tři potřeby jsou vzájemně závislé. Kroky vedoucího v jedné oblasti ovlivňují obě zbývající; pro úspěšné plnění úkolu je podstatné, jestliže je skupina stmelena a její členové motivováni tak, aby věnovali práci své nejlepší úsilí. Kroky orientované na uspokojení skupinových nebo individuálních potřeb musejí mít vztah k potřebám úkolu. Je nemožné uvažovat o jedinci v izolaci od skupiny nebo uvažovat o skupině bez spojitosti s jedinci, kteří ji tvoří. Jestliže se přehlídí jakákoliv potřeba, utrpí tím i potřeby zbývající a vedoucí bude méně úspěšný.

Uplatňovaný způsob vedení závisí na povaze úkolu a na profilu vedených lidí. Také bude záviset na prostředí a samozřejmě i na momentálním vedoucím. Analýza kvality schopnosti vést z hlediska inteligence, iniciativy, sebejistoty atd. má jenom omezený význam. Požadované kvality mohou být v různých situacích různé. Je užitečnější uplatnit takový přístup, který vychází z dané situace, a brát v úvahu všechny faktory, s nimiž se vedoucí musejí vypořádat; především pak úkol, skupinu a jejich vlastní postavení ve vztahu ke skupině.

Moc

Organizace existují proto, aby plnily své úkoly, a během tohoto procesu lidé nebo skupiny používají moc. Ať přímo nebo nepřímo, použití moci při ovlivňování chování je všeprostopující rys organizací, ať už je tato moc vykonávána manažery, specialisty, neformálními skupinami nebo odborovými funkcionáři.

Moc je schopnost zajistit převahu jedněch cílů nebo hodnot nad jinými. French a Raven (1959) identifikovali čtyři různé typy moci:

- *moc odměňovat* – je odvozena z přesvědčení lidí, že když vyhoví, budou odměněni; schopnost rozdělovat odměny významně přispívá k moci vedoucích pracovníků;
- *donucovací moc* – dává lidem na srozuměnou, že když nevyhoví, bude následovat trest;
- *odborná moc* – je vykonávána lidmi, kteří jsou populární nebo obdivovaní a s nimiž se méně mocní mohou ztotožnit;
- *legitimní moc* – moc propůjčená postavením v organizaci, které zaujímá nějaký vedoucí pracovník.

Politika (pohnutky a zájmy)

Moc a politika jsou nerozpletně promíchány a v každé organizaci budou nutně existovat lidé, kteří chtějí dosáhnout svého uspokojení tím, že získají moc, ať už legitimně nebo nelegitimně. Kakabadse (1983) definuje politiku jako „proces ovlivňování jedinců a skupin lidí ve smyslu vašeho názoru, a to všude tam, kde se nemůžete spoléhat na své pravomoci“.

Organizace tvoří jedinci, kteří na jedné straně předstírají úsilí o dosažení společných cílů, ale současně jsou hnáni svými vlastními potřebami dosáhnout svých vlastních cílů. Efektivní řízení představuje proces sladění individuálních snah a ambic s obecným dobrem. Někteří jedinci opravdu vážně věří, že použití politických prostředků k dosažení jejich cílů prospěje stejně tak organizaci jako jim samým. Jiní hledají důvody pro toto přesvědčení. A ještě jiní bezostyšně sledují své vlastní cíle.

Konflikt

Konflikt v organizacích je nevyhnutelný, protože ty fungují pomocí přizpůsobování a kompromisů mezi konkurujícími si prvky v jejich struktuře a členstvu. Konflikt také vzniká, když dochází ke změně, protože ta může být považována za hrozbu, kterou je třeba zpochybnit nebo se jí bránit, nebo když existuje nespokojenost – ta může vyvolat agresivní reakci: spíše boj než únik. Konflikt není třeba odsuzovat. Je nevyhnutelným výsledkem pokroku a změny a může a měl by být využíván konstruktivním způsobem.

Konflikt mezi jedinci plodí méně problémů než konflikt mezi skupinami. Jedinci mohou jednat nezávisle a řešit své neshody. Členové skupin budou asi muset akceptovat normy, cíle a hodnoty své skupiny. Jedinci budou při konfliktech s jinými subjekty obvykle loajální se svou skupinou.

Interakce a vytváření sítí

Interakce, tedy vzájemné působení či vzájemná součinnost mezi lidmi křížem krážem organizací, vytvářejí sítě kontaktů potřebné pro zvládnutí úkolů a výměnu informací, které nejsou poskytovány v rámci formální struktury. „Vytváření sítí“ je procesem, jehož význam vzrůstá ve flexibilních organizacích se sníženým počtem řídicích úrovní, kde se vyžaduje plynulejší součinnost mezi jedinci a týmy napříč strukturou. Jedinci mohou často získat více pomoci sítí kontaktů než pomocí formálních kanálů. Přinejmenším to znamená, že mohou prodiskutovat a zjišťovat názory a zajišťovat si podporu k prosazování svých plánů nebo myšlenek a uvádět je ve známost.

Lidé v organizacích často dosahují svého i vytvářením aliancí, vytvářením společenství – získáváním souhlasu k určitému postupu od jiných lidí a spojováním sil v zájmu dosažení nějakého cíle.

Komunikace

Procesy komunikace, uskutečňující se v organizacích, mají významný vliv na to, jak organizace fungují, zejména, když se tato komunikace uskutečňuje prostřednictvím sítě, která se může zvrhnout v šuškanu. Elektronické prostředky komunikace využívající počítačů (e-mail) podporují rychlé toky informací (a často plodí přetížení informacemi), ale mohou omezovat interakce tváří v tvář, které jsou často nejlepším způsobem, jak něčeho dosáhnout.

13 Kultura organizace

Tato kapitola začíná definicemi kultury organizace a souvisejícím pojetím klimatu organizace (v češtině se používá i termín organizační kultura, který – stejně jako řada jiných termínů obsahujících přídatné jméno organizační – není z jazykového hlediska vhodný a spíše by odpovídal něčemu jako kultura organizování než kultura organizace jako nějaké entity; problém je v tom, že slovo organizace v češtině znamená jednak činnost, tedy organizování, jednak nějaký organizovaný útvar – poznámka překladatele). Je definován i pojem stylu řízení jako způsobu charakterizujícího to, jak se manažeři chovají v rámci kultury své organizace. Kapitola pokračuje poznámkami o významu tohoto pojetí pro organizaci a o tom, jak se kultura vytváří a rozvíjí. Následují úvahy o složkách kultury a o metodách analyzování a charakterizování kultury a klimatu. Kapitola končí přehledem přístupů k posilování a změně kultury.

Definice

Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale formuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.

Uvedená definice zdůrazňuje to, že kultura organizace se týká řady abstraktních výrazů, jako jsou hodnoty a normy, které existují v organizaci jako celku nebo v nějaké její části. Nemusejí být definovány, nemusí se o nich mluvit a dokonce nemusejí být ani výslovně uváděny, mohou být nenápadné. Jinými slovy, kultura může být považována za „jakousi šifru pro subjektivní stránku života organizace“ (Meyerson a Martin, 1987). Přesto však může mít kultura významný vliv na chování lidí.

Pro informaci uvádíme několik dalších definic kultury:

Kultura nějaké organizace se vztahuje k jedinečné konfiguraci norem, hodnot, přesvědčení a způsobů chování, které charakterizují styl, na němž se skupiny a jedinci shodují za účelem splnění nějakých úkolů.

Eldridge a Crombie (1974)

Kultura je systém neformálních pravidel, která vyjadřují, jak by se lidé povětšinu času měli chovat.

Deal a Kennedy (1982)

Kultura jsou společně vyznávané přesvědčení, postoje a hodnoty, které existují v organizaci. Jednodušeji řečeno, kultura je „způsob, jakým něco děláme“.

Furnham a Gunter (1993)

Furnham a Gunter (1993), když se pokoušeli shrnout různé definice kultury, uvedli – mimo jiné – následující oblasti, v nichž se jednotlivá pojetí shodovala:

- Kulturu je obtížné ji definovat (často je to marné a zbytečné).
- Kultura má mnoho dimenzí s mnoha různými složkami na různých úrovních.
- Kultura není nijak zvlášť dynamická a proměnlivá (je relativně stabilní během krátkých časových období).
- Vytvoření, a tudíž i změna podnikové kultury vyžaduje čas.

Problémy s pojetím

Furnham a Gunter uvádějí řadu problémů souvisejících s pojetím kultury, zejména:

- jak kulturu zařazovat do kategorií (jakou terminologii použít);
- kdy a proč by se podniková kultura měla změnit a jak to probíhá;
- jaká je nejzdravější, optimální nebo žádoucí kultura.

Zdůraznili rovněž, že je nebezpečné zacházet s kulturou jako s nějakou objektivní věcí „jako by každý ve světě byl schopen vidět tentýž jev, i když právě kultura není vyloženě ten případ“.

Klima (atmosféra) organizace

Termín klima (atmosféra) organizace se poněkud zaměňuje s kulturou organizace a už bylo mnoho diskusí o tom, co odlišuje pojem klimatu od pojmu kultury. Denison (1996), který tuto záležitost analyzoval, navrhl, aby se kultura vztahovala k hloubce struktury organizace, která je zakořeněna v hodnotách, přesvědčeních a domněnkách vyznávaných členy organizace. Naproti tomu, klima (atmosféra) se vztahuje k těm aspektům prostředí, které členové organizace vědomě vnímají, které si uvědomují. Rousseau (1988) konstatoval, že klima je otázkou vnímání a že je možné je popsat. Vnímání jsou počítky (vjemy) nebo představy (obrazy skutečnosti) jedince. Popisy jsou to, co nějaká osoba o těchto počítkách (vjemech) hlásí.

Diskuse o významech těchto termínů se může stát akademickou diskusí. Nejsnadnější je považovat za klima organizace to, jak lidé vnímají kulturu v organizaci (jak ji vidí a jak o ní smýšlejí). Jak napsali French a kol. (1985), je to „relativně stálý soubor vnímání členů organizace týkající se charakteristik a kvality kultury organizace“. Tito autoři rozlišují mezi skutečnými situacemi (tj. kulturou) a jejich vnímáním (klima).

Význam kultury

Jak uvedli Furnham a Gunter (1993):

Kultura představuje „mel společnosti“ a plodí pocit „to jsme my“, čímž působí proti procesům diferenciací, které jsou nevyhnutelnou součástí života organizace. Kultura organizace nabízí sdílený systém významů, který je základem komunikace a vzájemného pochopení. Jestliže tyto funkce nejsou plněny uspokojujícím způsobem, může kultura významně oslabovat efektivnost organizace.

Vytváření kultury organizace

Hodnoty a normy, které tvoří základnu kultury, se formují čtyřmi způsoby. Za prvé, kulturu formují „vůdci“ v organizaci, zejména pak ti, kteří ji formovali v minulosti. Jak názorně ukazuje Schein (1990), lidé se ztotožňují s vizionářskými vůdci – s tím, jak se chovají a co očekávají. Všimají si toho, čemu takoví vůdci věnují pozornost, a berou si je za své vzory. Za druhé, jak uvedl Schein, kulturu formují tzv. kritické případy – významné události, v nichž lidé nacházejí poučení o žádoucím nebo nežádoucím chování. Za třetí, jak uvedli Furnham a Gunter (1993), kultura se vytváří na základě potřeby udržovat efektivní pracovní vztahy mezi členy organizace a to vytváří a upevňuje hodnoty a očekávání. Konečně, kulturu ovlivňuje prostředí organizace. Vnější prostředí může být poměrně dynamické nebo neměnné.

Kulturu se lidé učí v průběhu času. Schein (1984) uvádí, že existují dva způsoby tohoto učení. Za prvé, traumatický model, kdy se členové organizace učí čelit určité hrozbě tím, že si vytvoří obranný mechanismus. Za druhé, model pozitivního upevňování vědomí, kdy dochází k zakořenění a pevnému usazení postupů, které se zdají fungovat. K učení dochází, když se lidé adaptují na vnější tlaky a čelí jim a když si vytvářejí úspěšné přístupy a mechanismy pro zvládnutí vnitřních podnětů, problémů, procesů a technologií ve své organizaci.

Tam, kde se kultura vytvořila během dlouhého časového období a hluboce se zakořenila, může být obtížné ji rychle změnit – pokud vůbec –, aniž by došlo k traumatizujícím událostem.

Rozmanitost kultury

Uvedený proces vytváření kultury může vést ke kultuře, která charakterizuje celou organizaci. Ale v rámci organizací mohou existovat různé kultury. Například kultura do vnějšího světa zahleděného útvaru marketingu může být podstatně jiná než kultura výrobního útvaru orientovaného vnitropodnikově. Mohou existovat určité společné podnikové hodnoty nebo normy, ale ty budou v některých ohledech v různých pracovních prostředích různé.

Složky kultury

Kulturu organizace lze charakterizovat z hlediska hodnot, norem a artefaktů (lidských vytvořů).

Hodnoty

Hodnoty se vztahují k tomu, co je považováno za nejlepší nebo za dobré pro organizaci a co by tedy mělo tak být. „Soustava hodnot“ organizace může být uznávána jen na úrovni vrcholového vedení, nebo ji mohou sdílet všichni lidé ve firmě, takže lze takový podnik charakterizovat jako „řídicí se hodnotami“.

Čím pevněji jsou hodnoty zakořeněny, čím jsou silnější, tím větší budou mít vliv na chování. To nezávisí na tom, zda byly tyto hodnoty vůbec zřetelně vysloveny. Samozřejmě a mlčky předpokládané hodnoty, které jsou hluboce zakotvené v kultuře organizace a jsou

posilovány chováním managementu, mohou být vysoce vlivné, zatímco přijaté a okázale zastávané hodnoty, které jsou idealistické a neodrážejí se v chování manažerů, mohou mít malý nebo dokonce nulový efekt.

Některé z nejnepřijatějších oblastí, v nichž mohou být hodnoty implicitně nebo explicitně vyjádřeny, jsou:

- výkon;
- schopnost a způsobilost;
- konkurenceschopnost;
- inovace;
- kvalita;
- služba zákazníkovi;
- týmová práce;
- péče o lidi a ohledy na ně.

Hodnoty se realizují prostřednictvím norem a artefaktů tak, jak je to popsáno dále. Mohou se také vyjadřovat pomocí jazyka (podnikový žargon), rituálů, historek a mýtů.

Normy

Normy jsou nepsanými pravidly chování, „pravidly hry“, která poskytují neformální návod k tomu, jak se chovat. Normy říkají lidem to, co se předpokládá, že budou dělat, říkat, v co budou věřit – a dokonce jak se budou oblékat. Nikdy nejsou v písemné podobě – kdyby byly, pak už by šlo o zásady nebo procedury. Předávají se ústní formou nebo chováním a mohou být upevňovány reakcemi lidí, ke kterým dochází v případě porušení norem. Pomocí těchto reakcí lze vyvíjet velice mocný tlak na chování – ostatní lidi řídíme i způsobem, jak na ně reagujeme.

Normy se týkají takových stránek chování, jako jsou:

- jak manažeři zacházejí se členy svých týmů (styl řízení) a jak tito členové reagují na své manažery a jaký k nim mají vztah;
- převažující etika práce, např. „pracuj tvrdě, hraj tvrdě“, „přiď dříve, zůstaň déle“, „jestliže nemůžeš dodělat svou práci během své pracovní doby, jsi evidentně špatný pracovník“, „usiluj o to, abys vždycky pracoval pilně“, „usiluj o to, abys vždy působil uvolněně a nenuceně“;
- postavení – jak velký význam je mu přikládán; existence nebo nedostatek obvyklých symbolů postavení;
- ambice – očekávají se a schvalují otevřené ambice, nebo je normou jemnější a delikátnější přístup;
- výkon – vynucování norem výkonu je všeobecné; nejvyšší ocenění, které lze v organizaci získat, je to, že se o člověku mluví jako o vysoce profesionálním jedinci;
- moc – uznávaná jako způsob života; vykonávaná pomocí politických nástrojů (např. manévrování, manipulování apod.); závislá spíše na odbornosti a schopnosti než na postavení; soustředěná na vrcholové úrovni; podléjí se na ní různé úrovně v různých částech organizace;

- politika (tj. např. manévrování a manipulování) – rozšířená po celé organizaci a považovaná za normální chování; nepřijatelná jako zjevný, otevřený způsob chování;
- loajalita – očekává se, že v zájmu kariéry bude mít podobu „od kolébky do hrobu“; příliš se v ni nevěří, jestliže se klade důraz na krátkodobé výsledky a příspěvi k dosažení podnikových cílů;
- hněv – otevřeně vyjadřovaný; skrytý, ale vyjadřovaný jinými, možná politickými prostředky;
- přístupnost – od manažerů se očekává, že budou přístupní a viditelní; všechno se odehrává za zavřenými dveřmi;
- formalita – normou je chladný, formální přístup; na všech úrovních se používá / nepoužívá oslovení křestním jménem; existují nepsaná, ale jasně chápaná pravidla týkající se oblékání.

Artefakty

Artefakty (lidské výtvořiny) jsou viditelnými a hmatatelnými stránkami organizace, které lidé slyší, vidí nebo cítí. Artefakty mohou zahrnovat takové věci, jako je pracovní prostředí, tón a jazyk používaný v dopisech nebo sděleních, způsob, jakým se lidé oslovují na schůzkách nebo při telefonickém rozhovoru, přijetí (vřelé nebo chladné), jakého se dostává návštěvám, a způsob, jakým telefonisté jednají s hovory z vnějšku. Artefakty mohou mnohé odhalovat.

Klasifikace kultury organizace

Bylo již podniknuto mnoho pokusů klasifikovat nebo kategorizovat kulturu organizace, aby se tak vytvořila základna pro analýzu kultury v organizacích a pro podnikání kroků, směřujících k jejich posílení nebo změně. Většina těchto klasifikací je vyjádřena čtyřmi stránkami a přehled některých z nejznámějších je uveden dále.

Harrison

Harrison (1972) vytvořil kategorie toho, co nazval „ideologie organizace“. Jsou to:

- *orientované na moc* – soutěživé, kladně reagující spíše na osobnost než na odbornost;
- *orientované na lidi* – konsenzuální, kontrola managementem je odmítána;
- *orientované na úkol* – zaměření na schopnost, dynamické;
- *orientované na roli* – zaměření na legálnost, legitimitu a byrokracii.

Handy

Handy (1981) založil svou typologii na Harrisonově klasifikaci, i když dával přednost slovu „kultura“ před slovem „ideologie“, protože kultura více vyjadřuje atmosféru vše prostupujícího způsobu života nebo vše prostupující soustavu norem. Jeho čtyři typy kultury jsou:

- *Kultura moci* je kulturou, kde moc pramení z centra, které řídí a kontroluje. Existuje jen málo pravidel nebo procedur a atmosféra je soutěživá, orientovaná na moc a plná politikování.

Kultura role je kulturou, v níž se práce řídí procedurami a pravidly a popis role či pracovního místa je důležitější než osoba, která v této roli či na pracovním místě působí. Moc je spojena s funkcemi, nikoliv s lidmi.

Kultura úkolu je kulturou, jejímž cílem je dát dohromady správné lidi a nechat je pracovat. Vliv je založen více na odborné moci než na funkci nebo osobní moci. Tato kultura je přizpůsobivá a významná je týmová práce.

Kultura osoby je kulturou, v níž jedinec je středem zájmu. Organizace existuje pouze proto, aby sloužila a pomáhala jedincům v ní.

Schein

Schein (1985) identifikoval následující čtyři kultury:

- *Kultura moci* je kulturou, kde vedení je v rukou několika málo lidí a opírá se o jejich schopnosti a kde se projevují tendence k podnikavosti.
- *Kultura role* je kulturou, v níž moc je vyváženě rozdělena mezi „vůdce“ a byrokratickou strukturu. Prostředí je pravděpodobně stabilní a role a pravidla jsou jasně definována.
- *Kultura úspěchu* je kulturou, v níž je zdůrazňována osobní motivace a oddanost a vysoce hodnoceny aktivita, nadšení a účinek.
- *Kultura podpory* je kulturou, v níž lidé přispívají k úspěšnosti organizace ve smyslu oddanosti a solidarity. Vztahy jsou charakteristické vzájemností a důvěrou.

Williams, Dobson a Walters

Williams a kol. (1989) předefinovali ony čtyři kategorie uváděné Harrisonem a Handym následujícím způsobem.

- *Orientace na moc* – organizace se pokoušejí ovládat své prostředí a ti, kteří vykonávají moc, se snaží udržovat své podřízené pod svou absolutní kontrolou.
- *Orientace na roli* zdůrazňuje legalitu, legitimitu a odpovědnost. Důležité jsou hierarchie a postavení.
- *Orientace na úkol* se zaměřuje na splnění úkolu. Autorita a moc je založena na odpovídajících znalostech a schopnostech.
- *Orientace na lidi* – organizace existuje v první řadě proto, aby sloužila potřebám svých členů. Od jedinců se očekává, že budou jeden druhého ovlivňovat svým příkladem a svou užitečností.

Hodnocení kultury organizace

Pro hodnocení kultury organizace existuje řada nástrojů. Hodnocení není snadné, protože kultura se týká jak subjektivního přesvědčení a subjektivních domněnek (což je obtížné měřit), tak pozorovatelných jevů, jako jsou normy chování a artefakty. V dalším textu uvádíme přehledy o dvou známějších nástrojích hodnocení kultury.

Dotazník zaměřený na ideologii organizace (Harrison, 1972)

Tento dotazník (Organizational ideology questionnaire) se zabývá čtyřmi orientacemi, jimiž jsme se již zabývali (moc, role, úkol, jedinec). Dotazník je doplněn o tvrzení usnadňující zařazování organizace do skupin podle toho, které z těchto tvrzení nejlépe vystihuje současnou situaci v organizaci. Mezi těmito tvrzeními jsou:

- Dobrý šéf je silný, rozhodný a přísný, ale spravedlivý.
- Dobrý podřízený je ochotný, pilný a loajální.
- Lidé, kteří v organizaci dobře pracují, jsou bystří, mazaní, tvrdí a soutěživí s výraznou potřebou moci.
- Výhodiskem pro pověřování úkolem jsou osobní potřeby a úsudek toho, kdo rozhoduje.
- Rozhodnutí dělají lidé, kteří mají nejvíce znalostí o daném problému a jsou na něj největšími odborníky.

Inventura kultury organizace (Cooke a Lefferty, 1989)

Tento nástroj (Organizational culture inventory) hodnotí kulturu organizace podle dvanácti bodů:

1. *Humanistická – prospěšná kultura* – organizace jsou řízeny participativním způsobem a člověk je ve středu pozornosti.
2. *Kultura spojenectví (afiliativní kultura)* – organizace, které výrazně upřednostňují konstruktivní vztahy.
3. *Kultura souladu (souhlasu)* – organizace vyhýbající se konfliktům, v nichž existují příjemné mezilidské vztahy – alespoň na povrchu.
4. *Konvenční kultura* – konzervativní, tradiční a byrokraticky řízené organizace.
5. *Kultura závislosti* – hierarchicky řízené organizace, v nichž se neuplatňuje participace pracovníků na rozhodování a řízení.
6. *Neúčinná kultura* – organizace, které zapomínají odměňovat úspěch, ale trestají omyly a chyby.
7. *Opozičnická kultura (kultura odporu)* – organizace, v nichž převažuje konfrontace a negativismus je trestán.
8. *Kultura moci* – organizace jsou strukturovány na základě pravomocí přidělených funkci člena.
9. *Soutěživá kultura* – kultura, v níž je ceněno vítězství a členové jsou odměňováni za to, že svým výkonem překonali ostatní.
10. *Kultura schopnosti* (perfekcionistická, puntičkářská kultura) – organizace, v nichž se cení perfekcionismus, vytrvalost a píle.
11. *Kultura úspěchu* – organizace, které dělají věci dobře a oceňují členy, kteří si kladou a plní podnětné, náročné, ale realistické cíle.
12. *Kultura seberealizace* (sebenaplnění) – organizace, které oceňují kreativitu, kvalitu více než kvantitu a jak úspěšné plnění úkolů, tak individuální rozvoj a růst.

Posuzování klimatu v organizaci

Nástroje posuzování klimatu (atmosféry) organizace se pokoušejí hodnotit organizaci podle těch ukazatelů, které jsou považovány za ukazatele zachycující nebo popisující způsob vnímání klimatu. Vnímání klimatu lze posuzovat pomocí různých dotazníků, například dotazníkem, který vytvořili Litwin a Stringer (1968) a který se zabývá osmi skutečnostmi či dimenzemi:

1. *Struktura* – pocity týkající se omezení a svobody konání a míry formálnosti nebo neformálnosti v pracovní atmosféře.
2. *Odpovědnost* – pocity týkající se důvěry, kterou daná osoba dostává k vykonávání významné práce.
3. *Riziko* – pocit rizikového a náročného postavení v daném pracovním místě a v organizaci; tomu odpovídající důraz na podstupování pravděpodobného rizika nebo na „hraní na jistotu“.
4. *Srdečnost* – existence přátelských a neformálních společenských skupin.
5. *Podpora a pomoc* – vnímaná užitečnost manažerů a spolupracovníků; důraz (nebo nedostatek důrazu) na vzájemnou pomoc a podporu.
6. *Normy* – vnímaný význam implicitních nebo explicitních cílů a norem výkonu; důraz na dobrou práci; podnětnost představovaná osobními a týmovými cíli.
7. *Konflikt* – pocit, že manažeři a ostatní pracovníci chtějí slyšet odlišné názory; důraz spíše na zveřejňování problémů než na jejich zastírání nebo ignorování.
8. *Identita* – pocit, že patříte k podniku; že jste ceněný člen pracovního týmu.

Koys a De Cotiis (1991) vypracovali přehled řady dotazníků a zjistili následujících osm skutečností (dimenzí), na něž se dotazníky zaměřují:

- *autonomie* – vnímání samostatného rozhodování, pokud jde o pracovní postupy, cíle a priority;
- *soudržnost* – vnímání jednoty, pospolitosti, solidarity, semknutosti nebo účasti v prostředí organizace, včetně ochoty členů poskytnout ochranu před materiálním rizikem;
- *důvěra* – vnímání možnosti otevřeně komunikovat s členy na vyšších úrovních organizace o citlivých nebo osobních záležitostech s očekáváním, že nebude narušena poctivost a čestnost takové komunikace;
- *zdroje* – vnímání časových požadavků týkajících se splnění úkolu a norem výkonu;
- *podpora* – vnímání míry, do jaké nadřízení tolerují chování členů, včetně ochoty umožnit členům, aby se učili ze svých chyb a omylů, aniž by museli mít strach z odvetných opatření;
- *uznání* – vnímání toho, že přínos členů organizaci je uznáván a oceňován;
- *slušnost a spravedlnost* – vnímání toho, že politika organizace není svévolná, despotická nebo vrtkavá a nevypočitatelná;
- *inovace* – vnímání toho, že změny a kreativita jsou povzbuzovány, včetně podstupování rizika v nových oblastech, s nimiž mají členové málo zkušeností, nebo dokonce žádnou zkušenost.

Vhodná (přiměřená) kultura

Dalo by se říci, že „dobrá“ kultura má pozitivní vliv na chování v organizaci. Mohla by napomoci vytvoření kultury „vysokého výkonu“, kultury, která bude mít za následek vysokou úroveň výkonu podniku. Jak uvedli Furnham a Gunter (1993), „dobrá kultura je logická z hlediska svých složek a sděluje ji členové organizace; to činí organizaci jedinečnou a tak ji odlišuje od jiných organizací“.

Avšak kultura vysokého výkonu znamená trochu více než jakákoliv kultura, která bude mít za následek vysokou úroveň výkonu podniku. Kvality kultury vysokého výkonu pro zavedení maloobchodní řetězce, rostoucí podnik služeb a podnik vyrábějící spotřební zboží, který ztrácí své postavení na trhu, mohou být velice rozdílné. Kromě toho, že jsou tu rozdíly vyplývající ze souvislostí, se všechny kultury během času vyvíjejí. Kultury, které jsou „dobré“ za jedné okolnosti nebo v jednom časovém období, mohou být dysfunkční za jiných okolností nebo v jiné době.

Protože kultura se sama vytváří a projevuje v různých organizacích různými způsoby, není možné říci, že jedna kultura je lepší než jiná, pouze to, že je určitým způsobem odlišná. Neexistuje nic takového, jako ideální kultura, pouze existuje přiměřená nebo vhodná kultura. To znamená, že pro řízení kultury nemohou existovat žádné univerzální předpisy, i když existují určité přístupy, které – jak je to uvedeno v následující části – mohou být užitečné.

Podpora, posilování a změna kultury

I když asi není možné definovat ideální kulturu nebo předepisovat, jak ji lze vytvářet, lze alespoň směle říci, že pevně usazené kultury mají značný vliv na chování v organizaci, a tedy na její výkon. Jestliže někde existuje vhodná, přiměřená a efektivní kultura, bylo by žádoucí podniknout kroky k její podpoře nebo jejímu posílení. Jestliže někde existuje nevhodná či nepřiměřená kultura, měly by být učiněny pokusy stanovit, co je třeba změnit, a pak vytvořit a realizovat plány směřující k její změně.

Analýza kultury

V každém případě je prvním krokem analyzování existující kultury. Lze to udělat pomocí dotazníků, průzkumů a diskusí v tematických diskusních skupinách nebo seminářích. Často je užitečné zapojit do analyzování výsledků průzkumů lidi a dát jim možnost, aby vytvořili diagnózu problémů kultury, jimž musí organizace čelit, a aby se podíleli na vytváření a realizaci plánů a programů majících tyto problémy vyřešit. To by mohlo být součástí rozvojového programu organizace, jak jej popisuje kapitola 18. Skupiny mohou analyzovat kulturu pomocí nástrojů posuzování či měření, jimiž jsme se již zabývali. Za použití skupinových postupů, jako je „pravidla klubu“ (účastníci si vymýšlejí „pravidla“ nebo normy, jimiž se řídí chování), nebo „erb“ (účastníci navrhnou erb rozdělený na čtyři části, který symbolizuje hlavní rysy kultury organizace), lze stanovit dodatečné dimenze kultury. Společné postupy tohoto typu mohou vést k diskusím o vhodných, přiměřených hodnotách, které si lidé osvojí

s větší pravděpodobností spíše tehdy, jestliže je pomáhali vytvářet, než když jim byly vnuceny shora.

I když zapojení a spoluodpovědnost lidí je vysoce žádoucí, budou situace, kdy bude management muset provést analýzu a stanovit potřebné kroky bez počáteční účasti pracovníků. Ale pracovníci by měli být tak, jak je to jen možné, průběžně informováni a zapojováni do diskusí o nejnovějším vývoji.

Podpora a posilování kultury

Programy podpory a posilování kultury mají za cíl uchovat a podpořit to, co je ze současné kultury dobré a funkční. Schein (1985) uvedl, že nejvlivnějšími primárními mechanismy zakořeňování a posilování kultury jsou:

- čemu věnují vedoucí pozornost, uměřenost a míra kontroly;
- reakce vedoucích na kritické případy a krize;
- dobře uvážená role vedoucích jako vzorů hodných následování, učitelů a koučů;
- kritéria pro rozdělování odměn a postavení;
- kritéria pro získávání, výběr, povyšování a oddanost pracovníků.

Jiné nástroje podpory kultury jsou:

- soustavné zdůrazňování existujících hodnot;
- zvyšování akceschopnosti hodnot pomocí kroků orientovaných například na zavádění programů komplexní kvality a péče o zákazníky, na poskytování peněžních a nepeněžních odměn za očekávané chování, na zlepšování produktivity, na prosazování a odměňování dobré týmové práce, na vytváření učící se organizace (viz kapitola 34);
- používání souboru hodnot jako bodů pro hodnocení individuálního a týmového výkonu – zdůrazňování toho, že se od lidí očekává, že budou tyto hodnoty zastávat;
- zabezpečování toho, aby postupy při orientaci (programy zapracování a adaptace) nových pracovníků obsahovaly informace o základních hodnotách a o tom, jak se očekává, že je budou lidé vyznávat;
- rozvinutí počátečního vzdělávání na další vzdělávání tvořícího součást programu soustavného rozvoje.

Změna kultury

Zaměření

Teoreticky začínají programy změny kultury analýzou existující kultury. Pak se definuje žádoucí kultura, což vede k identifikaci „mezery v kultuře“, kterou je třeba zaplnit. Tato analýza může identifikovat očekávání týkající se chování tak, aby bylo možné použít procesů rozvoje a odměňování pracovníků k jejich definování a upevňování. Ve skutečném životě to však není tak jednoduché.

Program komplexní změny může být základní částí programu transformace organizace, kterým se zabývá kapitola 18. Ale programy změny kultury se mohou zaměřit na konkrétní aspekty kultury, například výkon, oddanost, kvalitu, službu zákazníkům, týmovou práci,

učení v organizaci. V každém případě by mělo být definováno zastávání hodnot. Bude pravděpodobně nutné rozhodnout, která oblast si vyžaduje naléhavě pozornosti. S výjimkou krizových situací existují hranice toho, kolik lze udělat okamžitě.

Činitele změny

Když zjistíme, co je třeba udělat a jaké jsou priority, dalším krokem je zvážit, jaké činitele změny existují a jak je lze použít. Těmito činiteli mohou být v případě:

- *výkonu* – systémy odměňování podle výkonu nebo podle schopností; procesy řízení pracovního výkonu; podíly na hospodářských výsledcích; výcvik schopností vést lidi, rozvoj dovedností;
- *oddanosti* – programy komunikace, participace a zapojování; vytváření klimatu spolupráce a důvěry; objasňování psychologické smlouvy;
- *kvality* – programy komplexní kvality;
- *služby zákazníkům* – programy péče o zákazníky;
- *týmové práce* – týmové vzdělávání zaměřené na formování a fungování týmu; řízení pracovního výkonu orientované na tým; týmové odměňování;
- *učení v organizaci* – podnikání kroků ke zlepšení intelektuálního kapitálu a schopností organizace založených na zdrojích pomoci formování učící se organizace;
- *hodnot* – dosahování porozumění, akceptace a oddanosti pomocí zapojení do definování hodnot, procesů řízení pracovního výkonu a kroků v oblasti rozvoje pracovníků.

Řízení změny

Efektivnost programů změny kultury je do značné míry závislá na kvalitě procesů řízení změny. Ty jsou popsány v kapitole 18.