

# **Byrokracie: 8. úkol pro Asterixe**

## **Sociologie**

(Porodní asistentky – PS)

(Zdravotničtí záchranáři – PS)

(Všeobecné ošetřovatelky – PS)

Tomáš Doseděl  
dosedel@fss.muni.cz



Úkol pro Asterixe – <https://youtu.be/xk2keN8JmeA>

# Proč si to (my lidé) děláme?

Úmorná byrokracie

Hromady pravidel

Omezení

Formuláře

...

# Organizace

- Spojení většího počtu lidí za účelem dosažení společného cíle
- Může být formální i neformální
- Jedná se o racionální způsob (spolu)práce – nic lepšího lidstvo nevymyslelo (v ideálním případě)

# Jsme obklopeni organizacemi

- Porodnice
- Školy všeho druhu
- Armáda, policie
- Finanční správa
- Zaměstnání
- Zájmové organizace
- Nemocnice
- ...

# Manažerský styl X a Y

## Teorie X:

- Zaměstnanec nerad pracuje a vyhýbá se práci
- Motivace je založena na donucovacích faktorech pomocí vnějších stimulů (tresty, odměny)
- Práce zaměstnanců musí být kontrolována
- Zaměstnanci se vyhýbají odpovědnosti
- Zaměstnanci jsou raději řízeni a vedeni, aby nemuseli mít odpovědnost
- Zaměstnanci mají nechut ke změnám

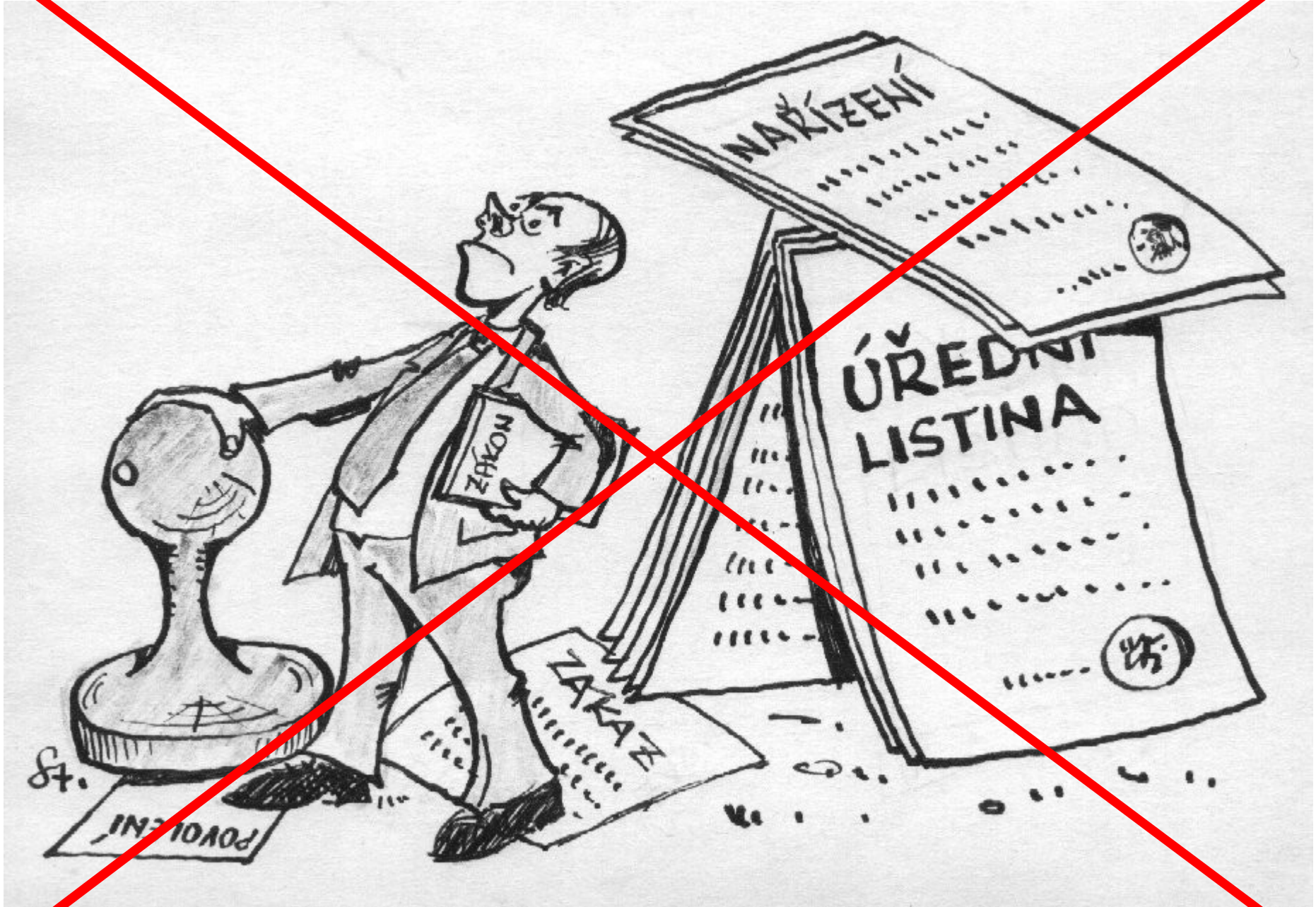
# Manažerský styl X a Y

## Teorie Y:

- práce je stejně přirozenou aktivitou jako zábava či odpočinek
- Zaměstnanec rád přijímá samostatnost a odpovědnost a aktivně ji vyhledává
- Zaměstnanec se plně ztotožňuje s cíli organizace a činí v souladu s nimi
- Zaměstnanec má dostatek sebekázně a sebeřízení
- Zaměstnanec prokazuje tvořivý a inovační přístup







# Max Weber: Sociologie byrokracie

Historický kontext:

- Max Weber: 1864-1920
- Franz Kafka: 1883-1924
- 1903 Henri Ford zahajuje pásovou výrobu automobilů
- 1905 Tomáš Baťa navštěvuje USA a je fascinován strojní výrobou

# Max Weber: Sociologie byrokracie

Historický kontext:

- od „neorganizovaných“ a „malých“ dílen
- k „organizovaným“ a „velkým“ korporacím
- totéž ve státní správě (Rakousko-uherská monarchie)
- snaha zvýšit efektivitu, zvýšit objem (výroby, úředních úkonů)

# Max Weber: Sociologie byrokracie

## Diletantismus:

- Patrimoniální panství – šlechtic
- Kryštof Harant z Polžic a Bezdružic byl český spisovatel, šlechtic, válečník, diplomat, cestovatel a hudebník
- Úkoly přidělované na základě vztahu k vládci bez ohledu na odbornost a zkušenosti
- Šlechtic správcem vlastního majetku (daně, vojsko...

# Max Weber: Sociologie byrokracie

Byrokratické panství:

- **Pravidla:** úředníci se chovají předvídatelně
- **Kompetence:** úředníci jednají v rámci svých pravomocí
- **Hierarchie:** existuje řetěz velení a možnost odvolání
- **Odbornost:** úředníci jsou odborně proškoleni
- **Písemnost:** o jednání se vede písemný protokol
- **Oddělenost majetku:** úředníci nevlastní spravovaný majetek

[Úředníkův song](#)

# Max Weber: Sociologie byrokracie

Byrokracie má velkou moc, ale byrokraté ne.

Typický byrokrat jako člen mocné organizace se cítí nepřemožitelný, jako zaměnitelná součástka rozsáhlé byrokratické mašinerie se cítí bezmocný.

Jeho vztah ke světu je tedy směsí jisté nadřazenosti, ale i určité zakomplexovanosti.

# Dysfunkce byrokracie

- Má byrokracie nějaké problémy?
- Weber: Jediný problém je dehumanizace



# Nezamýšlené důsledky

- Robert King Merton
- Pravidla jsou fajn, ale nesmí se dodržovat striktně
- Nezamýšleným důsledkem zavedení pravidel je přílišný důraz na pravidla



# Nezamýšlené důsledky

- Robert King Merton
- Pravidla jsou fajn, ale nesmí se dodržovat striktně
- Nezamýšleným důsledkem zavedení pravidel je přílišný důraz na pravidla
- Úředníci trpí „trénovanou neschopností“

Neumí / odmítají dělat cokoli, co odporuje pravidlům

# Nezamýšlené důsledky

- Robert King Merton
- Pravidla jsou fajn, ale nesmí se dodržovat striktně
- Nezamýšleným důsledkem zavedení pravidel je přílišný důraz na pravidla
- Úředníci trpí „trénovanou neschopností“
- Organizace trpí „přemístěním cílů“

Jediným cílem je striktní dodržování pravidel, původní cíl se vytrácí

# Nezamýšlené důsledky

- Robert King Merton
- Pravidla jsou fajn, ale nesmí se dodržovat striktně
- Nezamýšleným důsledkem zavedení pravidel je přílišný důraz na pravidla
- Úředníci trpí „trénovanou neschopností“
- Organizace trpí „přemístěním cílů“ – příklad: nouzový stav  
původní cíl: zabránit v šíření epidemie Covid19  
přenesený cíl: kontroluje se nošení roušek v lese

# Nezamýšlené důsledky

- Selznick
- Každá organizace má nějaké „transakční náklady“

# Nezamýšlené důsledky

- Selznick
- Každá organizace má nějaké „transakční náklady“

Příklad: založíme skupinu studentů, která chce pořádat sraz absolventů

Najednou se objeví: evidence členů, správa FB, distribuce přístupu, zakládání spolku, účetnictví, propagace...

# Bludný kruh

- Gouldner, Crozier
- Pravidla jsou dobrá, členové organizací je poslouchají raději než přímé rozkazy
- Naučí se jim ale přizpůsobit a pracují jen „tak málo, jak musí“

# Bludný kruh

- Gouldner, Crozier
- Pravidla jsou dobrá, členové organizací je poslouchají raději než přímé rozkazy
- Naučí se jim ale přizpůsobit a pracují jen „tak málo, jak musí“

Příklad: předepíšeme povinnou četbu ke kurzu. Nikdo nečte nic jiného (?)

# Více hierarchií

- Gouldner
- Jedna hierarchie administrativní
- Jedna či více hierarchií expertních



# Více hierarchií

- Gouldner
- Jedna hierarchie administrativní
- Jedna či více hierarchií expertních

Příklad: IT administrátor vydává rozkazy i nejvyšším ředitelům ve věci počítačové bezpečnosti

# Všichni si lžeme

- Crozier
- Top manažeři
- Střední manažeři
- Řadoví zaměstnanci

# Všichni si lžeme

- Top manažeři
- Střední manažeři
- Řadoví zaměstnanci

1. Střední manažeři reportují nepřesné údaje, aby vypadali lépe
2. Top manažeři vědí, že situace je úplně jiná a rozhodují nezávisle na informacích
3. Jejich rozhodnutí nejvíc dopadne na řadové zaměstnance (což je samo o sobě dysfunkce organizace)

# Všichni si lžeme

- Top manažeři
- Střední manažeři
- Řadoví zaměstnanci

3. Jejich rozhodnutí nejvíc dopadne na řadové zaměstnance (což je samo o sobě dysfunkce organizace)

4. Řadoví zaměstnanci jsou naštvaní, ale dosáhnou jen na střední manažery

5. Top manažeři předpokládají, že je střední dokáží uchláchnit pomocí prostředků, které nenahlásili

# Všichni si lžeme

- Top manažeři
- Střední manažeři
- Řadoví zaměstnanci

Organizace je informačně zablokovaná

# Dotazy a připomínky?

[dosedel@fss.muni.cz](mailto:dosedel@fss.muni.cz)