

Psychologie organizace, řízení a práce – okruhy k SZZ

Psychologie organizace

1. Vznik a vývoj lidských organizací, definice organizace v psychologii OŘ.
2. Mechanistický přístup k organizaci – psychologické aspekty (např. Weber, Taylor)
3. Škola lidských vztahů – psychologické aspekty (např. Mayo, Hawthornský efekt)
4. Humanistický přístup k organizaci – psychologické aspekty (např. Maslow, McGregor)
5. Moderní názory a postmoderní přístupy k organizaci (Ouchi, Morgan).
6. Poslání a cíle organizace, cíle strategické, taktické, operační.
7. Vývoj organizace, odraz v cílech a strategiích, ve stylech vedení, v kultuře organizace.
8. Struktura organizace, organizační schéma. Úzký vs. široký typ organizační struktury. Funkcionální vs. divizionální struktura. Formální vs. neformální struktura.
9. Nadnárodní kultura, národní kultura, organizační kultura, subkultury.

Psychologie řízení, řízení lidských zdrojů

1. Manažerské funkce, úrovně managementu, manažerské role. Personální management a řízení lidských zdrojů.
2. Personální plánování.
3. Analýza pracovní pozice.
4. Nábor a výběr pracovníků.
5. Adaptace pracovníků.
6. Řízení rozvoje. Hodnocení pracovníků a odměňování pracovníků. Vzdělávání pracovníků.
7. Kariéra, plánování kariéry, vývoj kariéry.
8. Řízení výkonu. Pracovní motivace a uspokojení z práce.
9. Řízení týmu. Týmová práce. Vedení týmů.
10. Osobnost vedoucího pracovníka. Styly vedení.
11. Konflikty na pracovišti. Řízení konfliktů.
12. Řízení času (time management).

Etika v práci psychologa v oblasti psychologie organizace a řízení

.....

Pojem organizace

Pojem organizace a příbuzné pojmy

Organizace

- pojem odvozen z řeckého *organon (organum)* – orgán, ústrojí, nástroj; *organisatió* – organizace, uspořádání
- **organizace** latinsky: *institutió, constitutió* –instituce, *confórmatió, dispositió, ratió* –uspořádání, *societas, sodalitas, collegium* –sdružení, *syndicatus* –odborová organizace
- **organizovat** práci latinsky: *constituere, componere, comparare, instruere, ordinare, temperare (časovat), moderari*

Běžná sousloví

- *psychická organizace* = organizace duševního života, uspořádání psychiky¹ (Hartl)
- *sociální organizace* = souhrn lidských vztahů ve skupinových činnostech (Hartl)
- *státní organizace* = organizace zřizovaná státem
- *rozpočtová organizace* = instituce hradící své výdaje ze státního rozpočtu (Klimeš)
- *nezisková organizace* = instituce neusilující o zisk, profit (Klimeš)

Běžné významy pojmu organizace

- pořádek, řád nebo systém nějaké činnosti (Doktorová)
- záměrné, účelné, cíle vědomé uspořádání nebo výsledek tohoto uspořádání (Klimeš)
- sdružení určitých osob, firem, států apod. sledující určitý cíl nebo zájem (Klimeš)
- v kybernetice míra uspořádání (vztahuje se na soustavy společ., biol., techn. i logické)
- všeobecně se pojem organizace užívá ve smyslu:
 - ♠ řízení (tj. organizování)
 - ♣ uspořádání (tj. zorganizování)
 - ♥ instituce (tj. organizace)
 - ♦ živé ústrojí, živý jedinec² (tj. organismus)

Pojem firma

- z lat. *firmámen* či *firmámentum* – podpora, opora; od *firmó* – činit pevným, posilňovat, utužovat, zakládat, zajišťovat
- název, označení podniku, vývěsní štít; nově podnik, zpravidla velký (?) (Klimeš)

Pojem podnik

- odvozen od slovesa podnikat, tj. vyvíjet organizovanou činnost za účelem zisku ***

¹ Dle Hartla se skládá ze struktury osobních zkušeností a adaptability jedince; obsahuje nevědomou infrastrukturu, která je v interakci s uvědomovanými procesy /analogicky platí i u organizace vyšších celků/

² Vlastnosti živé hmoty: výměna energií (interakce s prostředím), schopnost růstu (vývoje), schopnost rozmnožování (?)

Pojem instituce a institut

- z lat. *institutió* – zařízení, zvyklost, vyučování, vzdělávání; od lat. *instituo* – postavit, vložit (něco někam), ustanovit, zavést, zřídit;
- pův. učebnice práva z roku 533, součást souboru zákoníků (*Corpus iuris civilis*), jejichž sepsání nařídil císař Justinián (Klimeš)
- instituce = zřízení, zařízení, ústav n. orgán (něco, co bylo zřízeno jiným orgánem) (Klimeš)
- institut = ústav, zejména vědecký nebo vzdělávací (Klimeš)

Dvě základní koncepce organizace

Organizace jako proces

- **dynamická koncepce (předmětem jsou procesy, činnosti)**
- organizace = *úsilí o vytvoření životaschopného a produktivního celku na základě soustředění potřebných zdrojů* (lidských, finančních, materiálních apod.)
- jde tedy o pojetí činností, jejichž podstatou je proces organizování (**uspořádávání**), i když podmínkou je pochopitelně existence určité struktury

Organizace jako struktura

- **statická koncepce (předmětem jsou vnitřní vazby, struktura)**
- organizace = *výsledek procesů organizování, kterým je struktura vztahů organizačních a interpersonálních,*
- organizaci je tedy především určité **uspořádání**, jasně vymezená hierarchie řízení a interpersonálních vztahů, jejichž pojítkem je společný cíl, spolupráce a systém komunikace
- struktura se pochopitelně nutně přizpůsobuje procesům a činnostem v organizace

Podmínky vzniku organizace

1. **člověk je tvor sociální**, má geneticky zakódovanou potřebu sdružovat se, žít ve společenstvích – tato potřeba zřejmě vyplynula z poznání, že skupina dokáže více, než jednotlivci (např. jednotlivec neuloví mamuta)
2. **motivem sdružování je vždy nějaký společný cíl** – v pozadí je vždy motiv získávání potravy (nebo území, které potravu poskytne), ochrany (protekce, prevence před nepříznivými vlivy nebo nepřáteli) a/nebo obrany (defenzíva)
3. podmínky úspěchu při dosahování společných cílů jsou:
 - **komunikace** (schopnost vzájemného dorozumívání se)
 - **kooperace** (dělba práce a schopnost spolu-práce směřující ke společnému cíli)
 - **koordinace** (řízení úsilí o dosažení cíle, řízení činností nikoli lidí!)
 - **hierarchizace pozic, autority** (dělba zodpovědnosti a moci, řízení a koordinace jednotek)

Vývoj organizací z hlediska antropogeneze

⇒ **lidský³ život je nutně organizovaný život**

- *homo habilis* (3-1,5 milionu let) – **tlupy** (sběr a lov drobných živočichů, úštěpy, převisy skal)

³ Samozřejmě, že život všech živých forem žijících ve skupinách (tlupy, stáda, hejna...) či společenstvech vyššího řádu (mravenci, včely...) je nutně organizovaný – nejde o specificky lidskou záležitost!

- *homo erectus* (1,5mil – 200tisíc) – **tlupy** (sběr a lov velkých živ., pěstní klín, jeskyně, chatky)
- *homo sapiens* (200 – 40tisíc let) – **počátky rodu** (sběr a lov velkých živ., oštěpy, chaty, jednoduchá řeč)
- *homo sapiens*² (40-10tisíc let) – **rodová pospolitost** (trvalejší pobyt na jednom místě, oheň, specializ. lov, dělba práce, umění, náboženství)
- *mladší d. kamenná* (10-5tis let) – **rod. občina, vesnice** (zemědělství, hrnčířství, tkalcovství, obydlí na svazích hor, kult matky – ženy)
- *pozdní d. kamenná* (5-3tis let) – **soused. občiny, hrazené vesnice** (zemědělství, řemesla, odvodň. a zavlažování, chrámové hospodářství, otec hlavou rodiny, kult boha – ochránce vsi, vznik první nerovnosti: bohatí a chudí, vládnoucí a ovládaní)
- - **města a středověká panství**
- *průmyslová revoluce* (19. století) – díky rozvoji výroby a dělby práce dosahují instituce, korporace a vládní celky stále větší složitosti, vznikají složitě systémy řízení, nadšení organizací vede ke snaze rozšířit organizační formy na co největší spektrum činností a procesů: organizace zasahují i do individuálního života každého občana = *tzv. organizační revoluce*

Hlavní přínos vzniku organizace

- ☺ vznik organizovaných společenství umožňuje zlepšení produkce a distribuce a v konečném důsledku zvýšení konzumace (žijeme kvalitněji, lépe a déle, ale chceme stále více⁴...)
- ☹ dělba práce přinesla nutnost spolehnout se na druhé (i když pracuji na plno, nezaručuje to, že se potom vůbec najím)

Nejdůležitější změny v pojetí organizace v průběhu vývoje

- dělba práce a spolupráce = diferenciacce a integrace pracovních činností = základ organizace
- v prehistorických organizacích:
 - role vznikají implicitně (platí obecně pro sociální a neformální organizace); každý člen organizovaného společenství znal svoji roli, která přirozeně vyplývala ze života ve společenství a životních potřeb (!), údajně stačilo využít instinktu a podvědomého souhlasu
 - individuální vůdce, je „volen“ přirozeně na základě takových vlastností jako vynalézavost, prozíravost, schopnost vedení, schopnost kooperace (nikoli na základě moci a síly, jak tomu bylo později; dnes se opět vracíme k původnímu vymezení...)
- v moderních organizacích:
 - cíle a role jsou dány explicitně, jsou předem definovány, formálně dohodnuty
 - individuální vůdcovství ustupuje do pozadí (odehrává se vlastně jen v rámci oddělení) a vznikají složitě systémy řízení
 - individuální život se stává součástí velkého organizačního systému
 - organizace se stává symbolem civilizace
 - formální znaky moderní organizace (Jan Scepanski):
 - *tendence ke jednotě a sjednocování* (dohody a spojování odůvodňované vyšší efektivností, rozšířením vlivu a vyloučením konkurence)
 - *tendence ke koordinování a centralizaci* (vznik centrálního

⁴ Viz Popper

- vedení)
- vznik *kategorie expertů* (neutrální specialisté, vedoucí, experti, organizátoři, technici; orientovaní na plnění odborných úkolů bez ohledu na ideologii organizace)
- vznik *kategorie vůdců-specialistů* (mají technické vědomosti, angažování i na realizaci základních cílů organizace)
- vznik *kategorie vrcholného vedení* (štáby a rady v čele každé organizace)

Definice organizace v ΨOŘ

Typy organizace dle příčiny vzniku

Přirozené

- vytvářejí se spontánně **na základě přirozených potřeb**

- jejich původ někdy odvozován ze zoologických znalostí; základem *zákon vzájemného prospěchu*: podobní jedinci se sdružují ke vzájemné kooperaci

(vývojově výhodnější, než zákon boje)

- obvykle organizace rodinné, přátelské, zájmové

Záměrné

- **záměrně ustavené organizace**, nejčastěji se jedná o organizace, **které slouží jako prostředek zajištění základních potřeb**

- vyznačují se *předem sjednanými cíli*, záměrnými činnostmi

s definovanými vzájemnými vztahy

obvykle organizace ekonomické (vládní a podnikatelské)

- v Psychologii organizace a řízení (původně Industry and organisation psychology, dnes Work and organisation psychology) se zabýváme pouze organizacemi záměrnými, *přirozené organizace jsou předmětem zájmu sociální psychologie*

- **organizace = racionální koordinace činností určitého počtu lidí k dosažení společného účelu nebo cíle na základě dělby práce a funkcí a na základě hierarchie autority a odpovědnosti (Schein)**

Teorie organizace

- 2.polovina 19.století je dobou vzniku a rozvoje velkých organizací hospodářského charakteru

- v téže době se organizace stávají předmětem soustavného studia - postupně vzniká **teorie organizace** (angl. nejčastěji *organizational behavior*; doposud není ustanovena jako samostatná vědní disciplína)

- teorie organizace se snaží řešit především otázky *hledání efektivity* v procesech řízení a koordinace činností v organizaci

- od původního racionálního zaměření na efektivitu *směřuje ke komplexnímu interdisciplinárnímu charakteru* (zahrnuje poznatky z oblasti kybernetiky, teorie informací, teorie her, matematiky, psychologie, sociologie, filosofie...) viz simulování organizačních jevů, analýzy rozhodovacích procesů, analýzy motivace, spokojenosti apod.

Typologie a koncepce v teorii organizace

- teorie organizace přináší nejrůznější definice a pohledy na organizaci:

Organizace jako analogie živého organismu (biologické pojetí)

- organizace sestává z jednotlivých částí, jejichž fungování je řízeno a koordinováno s cílem zachování zdraví a harmonie celku
- **všechny orgány spolu-pracují v zájmu přežití celku**
- základním kritériem úspěchu a efektivnosti je dosažení maximálních výsledků s vynaložením minimální energie

Kubicko-kvadratické pojetí organizace (biologické pojetí)

- vysvětluje **souvislost mezi růstem hmoty na jedné straně a přibývající složitostí** na druhé straně
- zákon: roste-li výška (např. počet zaměstnanců), pak vnější povrch roste kvadraticky (je druhou mocninou, např. počet vnějších vztahů) a vnitřní hmota roste kubicky (je třetí mocninou, např. množství interpersonálních vazeb mezi členy organizace)
- touto zákonitostí se vysvětluje růst složitosti organizace či růst byrokracie

Organizace jako integrovaný systém (původně kybernetické pojetí)

- organizace = účelné seskupení lidí, kteří se sdružují a koordinují své úsilí, aby rychleji a efektivněji dosáhli svých cílů
- uspořádání lidských, finančních a materiálních zdrojů umožňuje dosahování individuálních i společných cílů
- všechny složky systému jsou vzájemně závislé, proto významnou roli hrají složky komunikace a kooperace
- **celek je více, než prostý součet částí**

Formální a neformální organizace (psychologický pohled)

Formální stránka organizace

- soubor pravidel, předpisů či směrnic, podle kterých jedinci vědomě řídí své jednání
- sleduje organizační vztahy
- jejich zobrazením je formální struktura organizace (pozice, funkce)

Neformální stránka organizace

- soubor neformálních prvků (subjektivních postojů, vztahů, obyčejů v chování apod.), kterými se jedinci obv. nevědomě řídí
- sleduje interpersonální vztahy
- jejich zobrazením je neformální struktura organizace (vazby mezi členy)

- obě složky významně ovlivňují fungování a efektivnost organizace

Literatura

Kapitola 1 Pojem organizace:

DOKTOROVÁ, Blanka (1994): *Vybrané kapitoly z teorie organizace*. FFUK: Praha. ISBN: 80-7066-616-1. Str. 7-19

SCHEIN, E.H. (1969): *Psychologie organizace*. Orbis: Praha. ISBN: asi 510-21-852. Str. 13-17

.....

VÝVOJ NÁZORŮ NA ORGANIZACI

Organizace vznikají na začátku dějin. Dělbá práce, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, pravidla, normy najdeme už v primitivních společnostech. Primitivní organizační vztahy můžeme vysledovat u některých kmenů v Tichomoří nebo v Jižní Americe. K historicky nejvýraznějšímu rozvoji organizací dochází ve starověku v souvislosti se vznikem a upevňováním rozsáhlých říší. Vzorem pro budování organizační vztahů se v naší kultuře stalo Římské impérium. Z centra ve středu dnešní Itálie řídili římské úředníci v dobách rozkvětu říše území od skotských hor po severní Afriku a Sinajský poloostrov. Řízení bylo postaveno na vyspělé legislativě, důmyslné struktuře státního a vojenského aparátu a na silném hospodářství. Ve srovnání s řadou soudobých totalitních systémů zejména v Asii se prosadila i jistá míra individuální nezávislosti. Tento řád se stal předlohou fungování středověkých i novověkých států a institucí. V průběhu dějin vznikaly a utvářely se další a další organizace, které postihovaly různé aspekty společenského života. Dnes jsme obklopeni organizacemi permanentně a organizační vztahy se promítají skoro do veškeré naší činnosti - práce, nakupování, dojíždění, bydlení, dokonce i narození a smrt člověka jsou předmětem činnosti výrobních, komerčních, dopravních nebo zdravotnických organizací.

O systematickém studiu řízení lidí můžeme hovořit teprve na konci 19. století. Vývoj názorů pak můžeme rozčlenit do řady myšlenkových etap zhruba po 20 letech:

- 1) **mechanistický přístup (do 20. let XX. stol.),**
- 2) **škola lidských vztahů (20. a 30. léta),**
- 3) **humanistický přístup (40. a 50. léta),**
- 4) **moderní názory (60. a 70. léta),**
- 5) **postmoderní názory (80. a 90. léta).**

Tato periodizace je velmi přibližná a nelze ji přejímat mechanicky. Mnohé myšlenkové proudy působí v několika obdobích a jejich prvky se vzájemně prolínají.

1. MECHANISTICKÝ PŘÍSTUP = člověk racionálně-ekonomický

Přesné fungování strojů bylo pro klasiky managementu vzorem při navrhování organizačních systémů. Mechanistická organizace aplikovala vztahy jednotlivých částí strojů - pák, ozubených koleček, převodů - na řízení lidí. **Ideálem byl perfektně fungující systém s přesným vymezením rolí, pravomocí a odpovědností, kde člověk vykonával rutinní práci a vystupoval vlastně jako součást velkého stroje.** Očekávalo se, že pokud bude přesně vymezeno, co mají lidé dělat, a pokud budou lidé důsledně tato pravidla dodržovat, budou organizace pracovat bez problémů.

Německý císař Friedrich Veliký se inspiroval mechanickými hračkami při přebudování pruského vojska. Z bandy povalečů a kriminálních živlů vybudoval moderní, disciplinovanou armádu, která se stala postrachem sousedu. Max Weber, Henri Fayol, Lyndall Urwick aplikovali mechanistická pravidla do administrativy a sestavili modely optimálního fungování úřadu. Frederick Taylor a manželé Gilbrethovi zase vypracovali na mechanistických

principech postupy, které měly vést k zefektivnění práce dělníků.

1.1 Teorie byrokracie (Max Weber)

- německý sociolog Max Weber (1864-1920)
- východiskem klasické teorie byrokracie je víra, že organizace může efektivně fungovat, bude-li se opírat výhradě o odborné dovednosti svých členů a bude-li striktně dodržovat několik základních pravidel
- Weber rozlišoval tři typy sociální akce, z nich odvozuje také organizační strukturu:

- afektivní akce (založená na emocích) ⇒ charismatická autorita, nejasná a proměnlivá organizační struktura, vhodná v době vzniku a transformace

- tradiční akce (založenou na zvyku) ⇒ je založena na rodu, příbuzenství, lenních vztazích

- racionální akce (je řízena jasným vědomím cílů) ⇒ racionálně legální autorita, organizační struktura typu byrokracie (Weber ji považuje za nejvyšší formu lidského jednání a byrokracii za a nejdokonalejší formu řízení organizací)

- **byrokracie = hierarchická organizace, prvky racionálního řízení jsou základní pravidla:**

1. Pravidelné aktivity, uskutečňující poslání organizace, jsou jednoznačně přiděleny jednotlivým pracovníkům jako oficiální povinnosti. Každý úředník má jasně definovanou oblast odpovědnosti.

2. Princip hierarchie, podřízení nižšího úřadu a nižšího postavení vyššímu, je základem chodu administrativy.

3. Stálý systém abstraktních pravidel řídí veškeré operace a tato pravidla jsou aplikována na jednotlivé případy. Pravidla určují postup pro výkon každého úkolu.

4. Formalistická neosobnost určuje přístup úředníka k vykonávání svých povinností - bez vášní, sympatií a antipatií.

5. Jmenování do funkcí se děje na základě schopností a vědomostí s ohledem na příspěvek pracovníka organizaci. Při povyšování se vychází jednak z délky praxe, jednak z osobní výkonnosti.

6. Přísné oddělení soukromého a osobního příjmu a kontrola demokratickými institucemi vylučují nepoctivost úředníků.

- Ve skutečnosti působí celá řada faktorů, které její chod narušují - zejména sobecké zájmy jednotlivců. Byrokratický systém je nedokáže zcela odstranit, měl by však vytvořit mechanismy, sloužící k jejich omezení.

☺ Weberova byrokracie je zavedením přesného systému do řízení administrativy

☹ Aplikace jejích pravidel však potlačuje osobní individualitu, iniciativu a tvořivost, brání spolupráci mezi útvary. Motivovaní jedinci se mohou cítit v takové organizaci frustrování. Přísně byrokratická organizace se nedokáže vyrovnat s nečekanými změnami.

1.2 Klasické řízení (Henri Fayol, F. W. Mooney, Lyndall Urwick)

- autoři: Henri Fayol, F. W. Mooney, Lyndall Urwick

- při formulování přístupu vycházeli z vlastních praktických zkušeností

- některé **principy klasického řízení:**

1. zásada jediného vedoucího - pracovník dostává pokyny od jediného nadřízeného
 2. vzestupné řetězení - průběh komunikace po linii od nejvyšších nadřízených po řadové pracovníky
 3. rozpětí kontroly - počet lidí, podřízených vedoucímu, nesmí způsobit problémy v koordinaci činností,
 4. štáb a linie - štáb působí poradensky, ale nesmí narušovat autoritu liniových vedoucích,
 5. autorita a odpovědnost - právo dávat příkazy a nést následky musí být v rovnováze,
 6. disciplína - respektování schválených pravidel a zvyklostí,
 7. slušnost - laskavost a spravedlnost, která má povzbudit personál v plnění povinností; spravedlivá odměna zvyšuje morálku, ale neznamená přeplácení,
 8. stabilita personálu - usnadňuje rozvoj schopností pracovníků.
- organizace byly navrhovány jako stroje - organizace jako síť útvarů, oddělení a funkcí, jejichž aktivita se řídí přesnými pravidly
- ☺ položili základy k dnešnímu systému plánování, projektování a účetnictví; o jejich myšlenky se opírají novodobé systémy řízení podle cílů; názory představitelů klasického řízení se nejvýrazněji prezentují v organizačních schématech.
- ⊗ mechanicky navržené systémy nakonec v praxi fungují jinak, než si to jejich tvůrci představovali

1.3 Vědecké řízení (Frederick Taylor)

- autor Frederick W. Taylor (1856-1915), inženýr-samouk, který se vypracoval z řadového dělníka na hlavního inženýra ocelářské společnosti ve svých 28 letech
- vědecké řízení bylo zavedeno např. ve Fordových závodech
- zaměřil na zefektivnění činnosti dělníků ve výrobě (všimnul si, že méně výkonní dělníci provádějí během práce řadu zbytečných úkonů, a že specializace na jednu část úkolu umožňuje podstatně vyšší výkonnost. Sledováním a měřením se snažil najít optimální způsob práce a činnost pracovníků zracionalizovat)
- metodu zkoumání práce nazval **časové a pohybové studie**
- vědecké řízení práce je postaveno na následujících aktivitách:
1. Určení jediného nejlepšího způsobu vykonávání práce pomocí časových a pohybových studií.
 2. Vědecký výběr pracovníků podle pracovní kapacity, svalové síly a odolnosti vůči únavě
 3. Výcvik pracovníků, ve kterém se lidé učí správnému způsobu vykonávání činnosti.
 4. Sledování práce dělníků, zda správně dodržují pracovní postup a dosahují očekávaných výsledků.
 5. Určení úkolové mzdy, která by měla pracovníky motivovat k vyšším výkonům (v Taylorově době byly mzdy takřka výhradně hodinové).
 6. Přesunutí veškeré odpovědnosti za práci z dělníků na manažery. "Neočekává se od vás, že budete myslet. Za myšlení jsou tady placeni jiní", říkal dělníkům.

☺ výsledkem zavádění Taylorova systému vědeckého řízení byl skoro vždycky enormní nárůst produktivity práce; prvky vědeckého řízení jsou dnes využívány zejména při tréninku vrcholových sportovců a také při automatizaci výrobního procesu

☹ Jednotvárná a mechanizovaná práce byla pro většinu lidí nepříjemná a vyčerpávající.

2. ŠKOLA LIDSKÝCH VZTAHŮ = člověk sociální

- Elton Mayo (1880-1949) z Harvard Business School

- bývá považován za ideového zakladatele školy lidských vztahů

- upozornil na význam sociálních vztahů a pracovní spokojenosti pro úspěch organizace a výkonnost pracovníků

- v tzv. **Hawthornských studiích** ve Western Electric Company sledovali výzkumníci faktory, které ovlivňují produktivitu práce. Zjistilo se:

- při zvýšení intenzity světla výkonnost dělnic vzrostla, po opětovném zhoršení osvětlení se však nesnížila; navíc v kontrolní skupině, kde žádné změny zavedeny nebyly, se nárůst výkonnosti objevil také

- když bylo skupině dělnic umožněno, aby převzaly část odpovědnosti za organizaci práce, došlo taktéž ke zvýšení výkonu

- stejný efekt měl nárůst mezd; v kontrolní skupině, kde tato opatření zavedena nebyla, se však produktivita zvedla rovněž

- vysvětlení spočívalo ve skutečnosti (kterou klasické řízení opomíjelo): v hrdosti na svou skupinu a v pocitu sounáležitosti k pracovní skupině; pracovníci, kteří se zúčastnili výzkumu měli dojem, že jsou důležitější než ostatní pracovníci, že se vedení zajímá o jejich potřeby a snažili se dokázat, že jsou takového zájmu hodni, a že jsou dobrou pracovní skupinou
⇒ zlepšení výkonu v důsledku zařazení pracovníků do výzkumného projektu se proto dodnes nazývá **Hawthornský efekt**

Závěr: podle školy lidských vztahů jsou interpersonální vztahy nejdůležitějším motivačním faktorem, který je silnější než individuální zájmy pracovníků i než zájmy organizace

☺ škola lidských vztahů učí, jak se mají vedoucí pracovníci chovat k podřízeným, všimnout si jich, zajímat se o jejich problémy

☹ v evropských zemích se zájem a oceňování podřízených neujaly tak snadno (nedůvěřivý evropský dělník je často považoval za další trik mazaných kapitalistů :)

3. HUMANISTICKÝ PŘÍSTUP = člověk sebeaktualizující

Ve 40. a 50. letech se pozornost přesouvá na člověka a jeho rozvoj. Místo sociální motivace, kterou zdůrazňoval Elton Mayo, je za hlavní pracovní stimul považováno uspokojení osobního rozvoje jednotlivce.

3.1 Teorie X a Y (Douglas McGregor)

- Douglas McGregor (1906-1964)

- studoval názory manažerů na podstatu člověka, jeho pracovní motivaci a tomu odpovídající způsob řízení lidí

- dva extrémní názory s nimiž se setkal nazval teorie X a Y

Základní premisy **teorie X** (do té doby převažující):

1. Lidé jsou ve své podstatě líní a snaží se vyhnout práci.
2. Protože lidé neradi pracují, musejí být k práci přinuceni systémem odměn a trestů a při práci musejí být kontrolováni.
3. Pracovníci se vyhýbají odpovědnosti a rádi se nechají řídit.
4. Existuje malá skupina lidí, pro které toto neplatí. Ti jsou povoláni k tomu, aby řídili a kontrolovali ostatní.

Proti této tradiční představě postavil **humanistickou teorii Y**:

1. Pro člověka je práce stejně přirozenou aktivitou jako zábava nebo odpočinek.
2. Člověk rád přijímá samostatnost a odpovědnost.
3. Schopnost samostatného rozhodování je v populaci silně rozšířena, není záležitostí několika málo jedinců.
4. Současné organizace nevyužívají tento potenciál lidí, snaží se je kontrolovat a dirigovat.

Ad teorie X

- Chris Argyris (nar. 1964)

- sledoval, jak lidé reagují na nadměrné kontrolování a direktivní řízení

- zjistil následující:

- lidé ztrácejí zájem o práci, jsou demotivováni a frustrováni
 - v důsledku toho se orientují na jiné aktivity nebo vykazují negativní reakce - snahu ošálit kontrolu, vyhnout se práci atd.
 - vedení ve snaze tyto omezit tyto negativní projevy zesiluje kontrolu
 - zesílení kontroly vyvolává další posílení negativních reakcí
- direktivní řízení tak vytváří v organizaci zhoubný rozpor, který může být překonán pouze zásadní změnou organizační filozofie.

3.2 Sebeaktualizace (Abraham Maslow)

- Abraham Maslow (1908-1970)

- nejdůležitější lidskou potřebou je **potřeba sebeaktualizace** (seberealizace, sebeuskutečnění) = potřeba realizovat veškeré své schopnosti, svůj potenciál, uskutečnit svá přání, dělat práci, kterou člověk umí a kterou má rád

- organizace by měly umožňovat lidem dosažení sebeaktualizace

- k tomu slouží například systémy obohacování práce a řízení kariéry

☺ přináší nový důraz na individuální rozvoj jako základní potřebu člověka

☹ jsou lidé, kteří jsou motivováni pouze existenčními nebo sociálními potřebami - ideálem takového člověka může být pohodlný život, pravidelná mzda dosažená polovičním úsilím a nenáročné trávení volného času

⊗ jeden člověk může být za různých okolností motivován různými druhy potřeb - zatímco v práci mu jde hlavně o uspokojení ekonomických potřeb, realizuje se v mimopracovní sportovní činnosti, své sociální potřeby pak uspokojuje v kruhu rodiny

4. MODERNÍ NÁZORY

- nesou se v duchu požadavku moderní doby KISS - *Keep It Simple and Short*

- hledají jednoduchou podstatu, která snadno vysvětlí fungování organizací, jejich problémy a ukáže návod jak tyto problémy řešit
- moderní názory jsou velmi různorodé, pojítkem je snaha nalézt univerzální princip, který umožní objasnit veškeré organizační dění, a víra, že působení organizací lze vysvětlit racionálně

4.a Obecná teorie systémů (Ludwig von Bertalanffy)

- autor: teoretický biolog Ludwig von Bertalanffy
- řešil otázky vztahu systému a prostředí
- studoval biologické systémy, ale jeho poznatky mají širší platnost

Základní teze jeho obecné teorie systému, aplikované do managementu, jsou:

1) **Prostředí má zásadní význam pro fungování systému;** prostředí je definováno

- přímými interakcemi, což jsou vztahy organizace vůči zákazníkům, konkurentům, dodavatelům,
- jako širší prostředí, které je tvořeno hospodářskou a politickou situací státu nebo oblasti, její kulturou.

2) **Organizace je tvořena subsystemy, které jsou ve vzájemném vztahu** - jsou to členové organizace, oddělení, útvary, vnitřní a vnější vztahy, soustavy potřeb, které organizace uspokojuje, vztahy mezi subsystemem technickým, manažerským, strategickým

3) **Přežití organizací je podmíněno dosažením souladu mezi různými systémy a nalezením a odstraněním případných selhání. Princip homeostáze (dosažení stálého stavu) je postaven na negativní zpětné vazbě** (odchylka od norem vyvolávají nápravné akce).

4) **Otevřený systém je v nepřetržité výměně se svým prostředím,** dochází k přijímání a uvolňování energie i materiálu - lidí, financí, surovin, výrobků.

5) **Otevřené systémy se udržují importováním energie** (získávání financí, myšlenek, vyhledávání odborníků) a potlačováním entropických tendencí.

6) **Ekvifinalita** - v systému existuje množství různých cest k dosahování požadovaného stavu (množství různých způsobů dosahování zisku, hledání nových odbytišť pro výrobky a služby, zavádění nových výrobků a výrob).

8) **Evoluce** - kapacita systému rozvíjet se je dána schopností pohybu ke složitějším formám diferenciaci a integraci, které umožňují lepší přizpůsobení prostředí.

Obecná teorie systému se dostala do manažerské praxe v době prudkého rozvoje ekonomiky a komunikačních prostředků v USA v 50. letech, tehdy zdánlivě rozumné řešení určitých problémů vyvolávalo nečekané a neočekávané potíže v jiných sférách, protože to bylo řešení nesystémové.

☺ Obecná teorie systému umožnila předem modelovat zaváděné změny a zvažovat jejich možné důsledky.

4.b Teorie kontingence

- autoři Thomas Burns a G. M. Stalker
- určili dva organizační typy:

1. **mechanistický** = rutinní technologie, neměnnost pracovních

postupů (dodržování jednou stanovených pravidel) a direktivní řízení,

2. **organický** = flexibilní typ, relativně volně stanovené povinnosti a úkoly, důraz na změny, pružnost, povzbuzování iniciativy a tvůrčího potenciálu.

- každý z typů organizace je vhodný do určitého prostředí:

·mechanistický je efektivní ve stabilním prostředí (např. továrna na umělé hedvábí)

·organický je efektivní v proměnlivém prostředí (např. výroba elektroniky)

- Joan Woodwardová dodává:

různé technologie kladou různé požadavky na lidi a těm by měla odpovídat také organizační struktura; výroba a technologie musí být v souladu (podmínka úspěchu)

·mechanický typ struktury je vhodný pro masovou výrobu

·organický typ struktury je vhodný pro malododávkové systémy výroby

☺ Teorie kontingence zpochybnila jeden ze základních předpokladů dosavadních názorů na řízení: že existují abstraktní univerzálně platná pravidla a jen jeden správný způsob řízení, který je efektivní v jakékoliv situaci. Učí, že **v určité situaci je efektivní určitý způsob řízení**, který může být naprosto nevhodný za jiných okolností.

☹ Kontingenční přístup zdůraznil vliv reálné situace, výsledkem byl extrém - zvláštnosti jednotlivých organizací *byly* přeceňovány a obecné principy managementu zůstávaly opomenuty.

4.c Ekologické školy (populační, organizační)

- teorie kontingence připisuje organizaci možnost/nutnost přizpůsobit se prostředí (organizace je aktivní) x teoretikové "přírodního výběru" tvrdí, že spíše **prostředí určí, která organizace přežije v konkurenci** – v souladu s Darwinem samo prostředí vybírá schopné a vylučuje slabé

- ekologická škola přisuzuje organizacím pasivní roli, protože **v organizacích je příliš mnoho tlaků, které drží firmu ve starých kolejích a brání potřebným změnám**: specializace pracovníků, zaujatost myšlení vrcholových manažerů, síla tradice, problémy s transformací stávající technologie atd., zdroje jsou omezené (finanční, materiálové a další)

- podle ekologické školy právě zdroje do značné míry určují, kdo přežije a kdo nikoliv (viz naftové krize - způsobily úpadek amerického automobilového průmyslu, který byl postaven na výrobě velkých vozů s vysokou spotřebou)

Výhrady vůči ekologické škole můžeme vznést výhrady:

1) Zdroje mohou být dostatečné.

2) V organizacích sice mohou být silné konzervativní tlaky, stejně dobře však mohou existovat i silné protitlaky, které jsou schopny prosadit transformaci.

3) Dnes je spolupráce mezi organizacemi stejně častá jako konkurence.

Škola organizační ekologie

- tvrdí, že pro firmy je daleko výhodnější dohodnout se a spolupracovat, než být ve stavu neustálého boje, který zbytečně odčerpává energii (na těsnou

spolupráci může doplatit spotřebitel viz kartelové dohody)

4.d Kybernetické principy

- nervová soustava a inteligence se staly předlohou pro modelování organizací
- kybernetické principy mohou pomoci při vytváření efektivního organizačního systému

Princip učení se učení

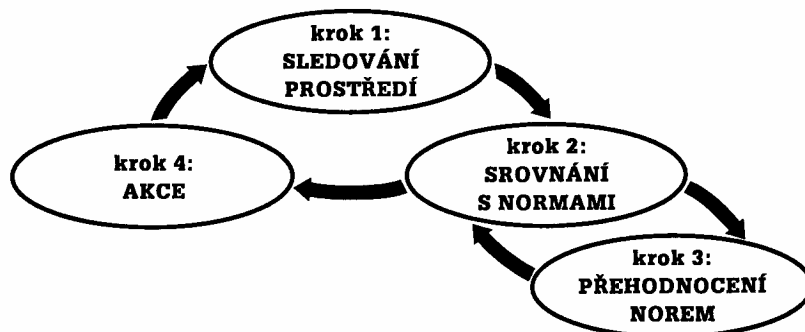
- základní cyklus, který udržuje organizaci v běhu je **jednoduchá smyčka**, základní zpětná vazba, kterou tvoří posloupností kroků:

- krok 1: sledování prostředí,
- krok 2: srovnání informace z prostředí s normami organizace,
- krok 3: způsobení adekvátní akce, po níž opět následuje
- krok 1: sledování dopadu akce.

- riziko: může se upevňovat nežádoucí neměnnost systému (viz továrny na psací stroje, které včas nezareagovaly a s nástupem elektronických psacích strojů zkrachovaly)

⇒ nutnost dalšího kroku: přehodnocení dosavadních norem = **dvojitá smyčka**

obr. 2.2 **Dvojitá smyčka**



☺ neustálé ověřování stávajících východisek, stávajících norem systému a průběžná zpětná vazba dovolují pružné přizpůsobení měnícím se podmínkám

Princip redundance

- zatímco mechanistické organizační systémy počítaly s přidělením určitého úkolu určité jednotce, funkce v kybernetických systémech jsou budovány redundantně - to znamená, že táž činnost se “nadbytečně” vyskytuje u více jednotek, táž dovednost u více jedinců

☺ v případě nouze je pak možné nahradit jednoho pracovníka nebo jeden útvar jiným

Nezbytná různost

- má-li organizace úspěšně reagovat na podněty z okolí, musí zahrnovat všechny jeho dimenze

- protože jedinec k tomu nemůže mít všechny požadované schopnosti a dovednosti, je třeba budovat víceoborové týmy, které tyto dovednosti kolektivně sdílejí

Minimální specifikace

- přesně vymezené povinnosti a funkce v byrokratické organizaci brání pružnosti

⇒ funkce by měly být definovány sice přesně, avšak ne více, než je nezbytně nutné

☺ kybernetika přinesla do teorie managementu řadu podnětných myšlenek vedoucích k podpoře flexibility

⊗ jakýkoliv vývoj kybernetického systému musí být spojen se změnami v hodnotách, postojích, které zdůrazňují aktivitu proti pasivitě, proměnlivost proti neměnnosti, pružnost proti rigiditě

4.e Teorie "Z" (William Ouchi)

- ztráta hospodářského prvenství USA a prudký vzestup Japonska počátkem 70. let probudil zájem o japonský přístup k řízení

- objevují se snahy přenášet prvky japonského řízení (kroužky jakosti, participace) do evropských (resp. amerických podmínek)

⊗ vzhledem k velikým kulturním rozdílům byly výsledky zpočátku značně problematické

☺ později byly japonské prvky adaptovány vůči západním podmínkám a uplatnily se v pozměněné formě v řízení evropských firem

- William Ouchi srovnával odlišnou kulturu amerických a japonských organizací

- Americkou filozofii řízení nazval teorií A, japonský přístup teorií J, nakonec se snažil spojit hlavní výhody americké organizační kultury (individuální odpovědnost) a kultury japonské (kolektivní rozhodování) a vytvořil nový přístup - teorii Z.

	teorie A	teorie J	teorie Z
<i>zaměstnání</i>	krátkodobé	celoživotní	dlouhodobé
<i>rozhodování</i>	individuální	konsensuální	konsensuální
<i>odpovědnost</i>	individuální	kolektivní	individuální
<i>povyšování</i>	rychlé	pomalé	pomalé
<i>kontrola</i>	vnější, formální	vnitřní, neformální	vnitřní, neformální s formální mírou
<i>kariéra</i>	specializovaná	nespecializovaná	částečně specializovaná
<i>pracovník</i>	jako zaměstnanec	jako člověk	jako člověk

Teorie A:

- Američané jsou připraveni změnit zaměstnání poměrně rychle, pokud objeví lepší pracovní podmínky nebo pokud firma usoudí, že má nadbytek pracovníků,
- Američan (nebo Evropan) se více drží své specializace
- Tradiční západní vnější systém kontroly a motivování metodou objektivního sledování a následných odměn a postihů (je méně účinný než vnitřní kontrola)

Teorie J:

- Japonci nastupují do zaměstnání na celý život a zpravidla svého zaměstnavatele nemění
- Japonec často mění svou funkci nebo profesi podle aktuálních potřeb firmy bez ohledu na školu, kterou vystudoval
- základním stimulem každého Japonce je síla povinnosti, silný vnitřní motiv

Teorie Z:

- Ouchiho kompromis: blízký evropskému pojetí - pracovníci by měli setrvávat v zaměstnání delší dobu, nikoliv však trvale, ale zaměstnavatelé by jim měli dlouhodobé zaměstnání garantovat.
- Ouchiho kompromis: pro pochopení potřeb ostatních útvarů a manažerského nadhledu je žádoucí kariérová dráha specializovaná pouze částečně, která neomezuje pohled člověka na problémy
- Ouchiho kompromis: je žádoucí motivovat Američany a Evropany zevnitř, protože u nás však nepůsobí vnitřní motivace s takovou intenzitou, a proto je doplnění přijatelným způsobem vnější kontroly nezbytné

☺ Nejzávažnější prvek = spojení týmového konsensuálního rozhodování s individuální odpovědností vytváří příležitosti pro účast pracovníků a zároveň je nezbavuje odpovědnosti za realizace skupinového rozhodnutí

5. POSTMODERNÍ PŘÍSTUPY

V podtextu moderních teorií řízení cítíme snahu vybudovat "velkou teorii", která relativně jednoduchým způsobem dokáže vyložit všechny problémy jevu tak složitého, jako je organizace. Aplikace jednotlivých teorií do dnešní reality však dělá problémy - nečekané změny v současném světě, překvapivé selhávání zákonitostí, nemožnost spolehlivě zachytit chaotický běh událostí - to vše odporuje jednoduchému mechanistickému chápání reality. Postmodernismus se snaží vyhnout všem zjednodušením, zpochybnit velké teorie, akceptuje složitost světa a podává vlastní řešení dílčích problémů. Moderní - jednotný přístup k řešení nesnázi organizace byl postaven na představě o "podobnosti" organizací, na představě, že podstata organizací je shodná, že téměř shodné procesy probíhají v průmyslových, obchodních, výchovných či zdravotnických organizacích. Organizace jsou však tak rozličné, vzájemně odlišné a hledání jakýchkoliv společných atributů ztrácí smysl (Burrell, 1988).

Postmoderní teoretici řízení (Gibson Burrell, Martin Parker, Robert Cooper) navazují na práce postmoderních filozofů, zejména Françoise Lyotarda, Jacquesa Derridy a Michela Foucaulta, a snaží se vysvětlit fungování organizací z jejich myšlenek. Jiní autoři (Stuart R. Clegg) se soustřeďují na studium "postmoderních" organizací, jejichž příkladem jsou východoasijské firmy. Dále pak existuje řada těch, kdo se k postmodernismu nehlásí, svým uvažováním však reagují na změněný svět a zpracovávají "postmoderní témata": Tom Peters, Gareth Morgan, Peter Drucker a další. Vedle označení "postmodernismus" se užívá také "postfordismus", "postkapitalismus", "postindustrialismus", "fudžismus" atd. ve snaze ukázat kontrast vůči modernímu, fordistickému, kapitalistickému, industriálnímu či evropskému pojetí organizace.

Současný člověk bývá srovnáván s vězněm a organizace s vězením. Typický pracovník náleží jediné organizaci a musí respektovat rozhodnutí, příkazy a nařízení, podléhá principům dominance a podřízenosti. Dospělý a svéprávný člověk, který je nositelem občanských svobod, ztrácí svá práva, jakmile se stane zaměstnancem v organizaci. Na rozdíl od žaláře, lze "uvěznění" zaměstnance limitovat - s koncem pracovní doby končí jeho "věznění". I po opuštění pracoviště však musí respektovat řadu dalších omezení, která vyplývají z jeho pohybu městem, bydlení, odvádění daní, používání telefonu atd., což jsou vesměs skutečnosti řízené nějakými organizacemi. Člověk nemusí být vězněm organizace, ale stává se vězněm organizačního světa (Burrell, 1988).

5.a Chaos (Tom Peters)

Tom Peters, americký autor řady bestsellerů o managementu (zejména *Hledání dokonalosti* nebo *Vášeň k dokonalosti*), které znamenaly výrazné obohacení názorů na management ve své době, považuje svět konce osmdesátých let za svět chaosu. Kniha *Zvládání chaosu* (Peters, 1987) navazuje na předchozí práce a ukazuje zdroje nejistoty v současnosti:

- v naší době nelze nic předvídat,
- neznáme, jaká bude zítra cena energie nebo peněz,
- nevíme, zda ochranná opatření nebo jiná nařízení zítra neuzavřou některé hranice a nevyvolají tím zmatek v obchodě,
- netušíme, jaké budou výsledky slučování či rozpadu organizací, netušíme, které firmy se stanou partnery, ani kteří partneři se od sebe odloučí,
- neznáme své nastávající konkurenty, nevíme odkud přijdou,
- atd.

V této nejisté a chaotické době je pro manažery velmi těžké držet krok s konkurencí, přežít a být efektivní. Chtějí-li to dokázat, budou postaveni před dvě možnosti:

1. prodávat a nakupovat v naději, že jim štěstí bude přát a že si dokáží udržet své postavení, nebo
2. vyrovnat se s nejistotou a přijmout nový trend, který zdůrazňuje špičkovou jakost, odpovědnost, připravenost vůči změně, zkrácení inovačních cyklů.

Druhá varianta je podle Peterse rozumnější. Ten, kdo se jí chce řídit, však musí překonat něco sám v sobě. Tradiční nechuť (nebo dokonce nenávisť ke změnám) nahradit láskou k chaosu, brát chaos jako věc samozřejmou a učit se s ním zacházet, považovat jej za velikou konkurenční příležitost, nikoliv za nepříjemný problém. Požadavky na praktickou přípravu organizace pak lze shrnout do několika bodů:

1. Odpovědnost vůči zákazníkům se vytváří "porézní" organizací, která pozorně naslouchá přáním klientů a pružně se jim přizpůsobuje.
2. Rychlá inovace vyžaduje neustálé zavádění nových věcí ve všech oblastech a za účasti všech pracovníků, aby organizace dokázala držet krok s měnícími se požadavky prostředí.
3. Přizpůsobení skrze posílení pravomocí pracovníků lze dosáhnout vyšší účastí zaměstnanců, omezením hierarchických vztahů v organizaci a odměňováním, závislým na nových parametrech výkonu (kvalita, odpovědnost).
4. Vedení lidí spočívá ve vštěpování lásky ke změně a v nahrazení tradičního formálního řízení tvorbou a šířením vize.
5. Systém řízení přechází od tradičních postupů měření a kontroly k novým

kritériím (jakost, proměnlivost, inovace) a k širokému sdílení informací, dříve považovaných za důvěrné.

5.b Racionalita, jazyk a moc

Modernismus vyvinul absolutní víru v rozum a ztotožnil ji s pokrokem. Celý svět a také organizace je chápána jako systém, který je zcela kontrolován člověkem. Nástrojem tohoto rozumového "imperialismu" je jazyk, slova. Psaní, formalizace a administrativa jsou různými formami použití jazyka při organizování a kontrole. Psaní získává smysl samo pro sebe. Zprávy, hlášení, pokyny nenapomáhají skutečným cílům organizace, jejich smysl je pouze v tom, že se píší. Podobně také sdělení a projevy se stávají narací (vyprávěním), která je sdělována pouze za účelem, aby byla sdělována. Je schůze, proto je potřeba něco říci za svou funkci, něco, co se nějak týká předmětu schůze - co to bude, není už tolik podstatné. Parkinson (1986) vtipně připomenul, že organizace, která má více než sto zaměstnanců se už nepotřebuje ničím zabývat - vystačí si interním dopisováním a vyjednáváním. Psaní a činnost se tak stává hrou slov, která ztrácí vztah ke skutečným - k zákazníkům, výrobkům, dodavatelům (Cooper, 1989, Parker, 1992).

Mechanistická organizační struktura je rovněž důsledkem racionálního přístupu k organizaci. Zde jazyk přesně definuje funkce, činnosti, poslání pracovníků. Weberovská organizační struktura však nedokáže čelit postmodernímu světu, který je chaotický, proměnlivý, turbulentní a vyžaduje pružnou reakci, flexibilní uspořádání organizace s lidmi, kteří disponují širokou kapacitou dovedností - nikoliv dovednostmi specializovanými, omezenými na jedinou činnost.

V organizaci rozdělené na odborné útvary, žije každý z útvarů ve svém vlastním diskursu - vlastním pohledu, vlastním pojetí světa, jazyku, který nechápou ostatní členové organizace. Každý vytváří svou vlastní racionalitu - realitu, danou jazykem. Jazyk není pouhým prostředkem komunikace, ale stává se prostředkem moci. Prostřednictvím svého vlastního jazyka a vlastního diskursu kontrolují specialisté své oblasti a prosazují své zájmy - ekonomové finance, inženýři techniku, právníci legislativu. Tak se nemohou domluvit účetní s lidmi z marketingu a ti zase s pracovníky výroby. Řešením může být organická organizační struktura s řešitelskými týmy, v nichž se setkávají lidé z různých oborů nad společným úkolem (více v kapitole o organizačních strukturách).

S rozvojem komunikační techniky, obrovským množstvím dat, dostupným v každém okamžiku na obrazovkách počítačů, se dostávají pracovníkům organizace, kteří s daty disponují a umějí je vyložit netušené mocenské možnosti. Jsou jediní, kdo mají data k dispozici. Mohou je neomezeně využívat a zneužívat. Znalosti se stávají silnějším mocenským prostředkem než materiální bohatství. Vzniká tak nová elita vlastníků znalostí (Lyotard, 1987, Drucker, 1993).

5.c Organizační metafory (Gareth Morgan)

Neschopnost vysvětlit fungování organizace jedinou univerzálně platnou teorií vede k eklekticismu - každá ze zdánlivě si odporujících teorií může být pravdivá pro určitou část reality. Gareth Morgan (1986) používá metafor -

přirovnání organizace k jevům z mimoorganizačního světa:

- organizace jako stroj - mechanistický pohled zahrnuje Weberovu teorii byrokracie, klasické řízení a vědecké řízení Taylora a Gilbrethových.
- organizace jako organismus - biologizující pohled hledá paralely s živým organismem - který podobně jako organizace usiluje o uspokojení potřeb, řídí se systémovými principy a snaží se co nejlépe přizpůsobit svému okolí.
- organizace jako inteligence - kybernetický pohled vysvětluje působení organizace na základě kybernetických principů zpětné vazby, redundance, nezbytné variety a učení se učení,
- organizace jako kultura - kulturologický pohled chápe organizaci jako souhrn společných názorů, způsobů jednání, norem, hodnot a jazykových projevů.
- organizace jako politické systémy - politický pohled vidí v organizaci různé systémy vlády, prosazování individuálních a skupinových zájmů, uplatňování různých forem mocenského boje.
- organizace jako psychické vězení - psychoanalytický pohled nachází v organizačním chování projevy nevědomých potřeb zakladatelů, manažerů a členů organizace.
- organizace jako změna a transformace - tento pohled zdůrazňuje skryté tendence v organizaci, které ovlivňují každodenní realitu a jsou těžko přístupné vnějšímu pozorovateli. Jejich hnací silou je autopoiese (samotvoření).
- organizace jako nástroj ovládnutí slouží k zneužívání moci a vykořisťování společenských tříd a jednotlivců.

Každý z těchto názorů na organizaci má určité oprávnění, je vhodný k objasňování určitých poloh organizačního života. Zatímco výroba může být vysvětlena podle mechanistické metafory, pro marketing a prodej lze použít biologického a kybernetického přístupu, kulturologický a psychoanalytický přístup pomůže pochopit problémy pracovníků. Takový způsob studia organizace nazývá Morgan kreativním. Morganův pojem "metafora" má mnoho společného s postmodernistickým "diskursem".

5.d Postmoderní organizace (Stuart R. Clegg)

Americká a evropská organizace bývá považována za weberovskou, byrokratickou, fordovskou, mechanickou. Do protikladu se staví organizační kultury zemí východní Asie - zejména Japonska, Číny, Jižní Koreje jako postmoderní alternativa k modernímu pojetí evropskému. Řada autorů se nechala inspirovat Ouchim.

Stuart R. Clegg (1990) vychází ze studia asijských organizací a k ozdravení evropských organizací doporučuje následující cesty:

dimenze	od moderního	k postmodernímu
poslání, cíle, strategie	od specializace	k difúzi
funkční	od byrokracie	k demokracii
uspořádání	od hierarchie	k trhu
koordinace a kontrola v organizacích	od bezmoci	ke zmocnění
koordinace a kontrola vně organizací	od volného průběhu	k průmyslové politice

odpovědnost a role	od vnější odpovědnosti	k vnitřní odpovědnosti
tvoření dovedností	od rigidních dovedností	k proměnlivým dovednostem
plánování	od krátkodobého plánování	k dlouhodobému plánování
vztah výkonu a odměny	od individuálního	ke kolektivnímu
vedení	od nedůvěry	k důvěře

Dlouhodobé zaměstnání umožňuje pracovníkům japonských firem nabývat většího množství dovedností a zastávat různé funkce nebo činnosti v rámci jedné organizace - rotovat. Kroužky jakosti, v nichž jsou přítomni jak dělníci, tak odborníci, průběžně zdokonalují výrobní zařízení a technologii. To umožňuje participaci na řízení stejně jako pružnější reakci na požadavky trhu. Japonští pracovníci, kteří získávají řadu nespécializovaných dovedností a s tím i větší přehled o aktivitách organizace, jsou lépe informováni než pracovníci evropští, ztotožňují se silněji s cíli své firmy, dostávají více důvěry a do značné míry si řídí svou práci sami (mají více moci) než Evropané, kteří jsou zvyklí čekat na zadání úkolu. Stabilní ekonomický režim, kontrolovaný průmyslovou politikou státu, umožňuje plánování v dosti dlouhé perspektivě. Odměna za výkon se přiděluje kolektivu pracovníků, nikoliv jednotlivcům - tím se posiluje duch týmové práce, kooperace, odstraňuje se závist (Clegg, 1990).

Literatura: Bělohlávek, Organizační chování

POSLÁNÍ A CÍLE ORGANIZACE

Poslání organizace a strategická vize

Poslání organizace je záměr nebo také důvod existence organizace : např. výroba strojů, poskytování služeb, prodej zboží, vzdělávání lidí, obrana státu apod. Někdy to může být pouhá snaha organizace o přežití, chce zajistit obživu pro své členy.

Některé firmy rozlišují mezi posláním organizace pro veřejnost (spokojenost zákazníků) a pro své pracovníky (osobní rozvoj).

Poslání organizace se konkretizuje ve **vizích a cílech**. Zatímco cíle jsou racionální konkretizací poslání, vize mají charakter emocionální a volní.

Vize (strategická vize) je relativně jasná a konkrétní představa budoucího stavu, o značné emocionální síle, která motivuje své nositele k mimořádným výkonům a jejich úsilí usměrňuje. Vedoucí ji musí komunikovat a přenášet na své podřízené.

ORGANIZAČNÍ CÍLE

Organizační cíl je žádoucí stav skutečnosti, ke kterému se organizace snaží dospět. Cíle ukazují členům jasný směr, kterým organizace chce postupovat. V cílech se upřesňuje a konkretizuje poslání organizace.

Cíl je pro organizaci ideálem. Z jistého pohledu jsou tedy organizace málo efektivní, protože zřídka dosahují cílů v plném rozsahu.

Příklady cílů výrobní organizace :

- maximálně uspokojit zákazníky,
- dosáhnout co nejvyššího zisku,
- proniknout na zahraniční trh,
- porazit konkurenci atd.

Funkce cílů organizace :

- standard výkonu,
- báze pro plánování a operativní řízení organizačních aktivit,
- návod k rozhodování a obhajobě přijatých rozhodnutí,
- východisko k sestavení organizační struktury a stanovení organizačních postupů,
- získání jedinců a skupin pracovníků pro aktivity organizace, základ pro motivaci a systém odměňování,
- sdělení organizace o její skutečné povaze a charakteru, jak pro členy, tak pro lidi v okolí organizace,
- základ pro posouzení změn a organizačního rozvoje,
- základ pro stanovení organizačních úkolů a koncepcí

Typy cílů :

1. Strategické cíle

- formálně stanovené cíle, za které odpovídá vrcholové vedení, jsou abstraktní a těžko měřitelné. Mají formu hesel, určených členům i veřejnosti. Jsou dlouhodobé.

2. Taktické (operativní) cíle

- odvozeny od strategických cílů. Jsou v kompetenci střední úrovně vedení organizace – vedoucí středisek, divizí, oddělení. Jsou více konkrétní než strategické cíle. Platí zhruba po období jednoho roku, pak bývají často upravovány a přizpůsobovány změněným podmínkám.

Peter Drucker (1987) rozlišuje 8 typů operativních cílů :

- marketing (čeho chce organizace dosáhnout na trhu),
- inovace (rozvoj nových výrobků, služeb, postupů),
- zisk (návratnost investic),
- fyzické zdroje (zařízení, kapacita výroby, jakost zboží a služeb od subdodavatelů),
- finanční zdroje (dluhy, pohledávky, platby za dodávky a materiál),
- lidské zdroje (nábor, fluktuace, potenciál a současné dovednosti pracovníků),
- produktivita (výkon pracovníka a organizační jednotky),
- sociální odpovědnost (vztahy organizace ke společnosti, státu, regionu).

3. Operační cíle

- normy chování, kriteria výkonu a termíny dokončení prací, které vycházejí z operačních cílů. Jsou konkrétní a měřitelné. Odpovídají za ně nižší vedoucí a řadoví pracovníci. Určují jak a kdy mají být úkoly zabezpečeny. Jsou krátkodobé, stanovují se na dobu kratší než jeden rok.

Různé typy cílů mohou vypadat takto :

Cíle strategické :

- proniknout na český a středoevropský trh
- zvýšit zisk akcionářů
- vybavit české zákazníky kvalitními elektrospotřebiči

Cíle taktické (operativní):

- vybudovat filiálku v České republice včetně prostor, vybavení a personálu
- zapracovat české manažery
- vyhledat a vyškolit prodejce
- připravit propagační materiály

Cíle operační :

- zajistit pronájem cca 240 m nebytových prostor
- uspořádat ve spolupráci s českými náborovými agenturami přijímací řízení pro 2 manažery a 8 prodejců
- provést marketingový průzkum zájmu zákazníků o 36 typů spotřebičů

Vize:

= strategická vize, má formu hesla, motta, na rozdíl od strategického cíle má emocionální charakter

Sdílení cílů

Pro organizaci je životně důležité, aby se členové vedení shodli na společných strategických cílech. Tyto cíle však musí být přenášeny na nižší úroveň řízení až po řadové pracovníky, kteří je budou svou činností realizovat.

Chybí-li shoda o základní strategii a cílech mezi členy vedení organizace, přenáší se rozpor dále a vzniká řada negativních jevů :

- lidé v organizaci se orientují jen na řešení krátkodobých problémů a zásadní rozpory zůstávají nevyřešeny
- členové vedení projevují rozdílné názory před širším publikem. Konflikt z vedení se přenáší do celé organizace a stává se příčinou rozkolu
- soustředění na vnitřní mocenské boje oslabuje pracovní morálku a to má dopad na výkonnost pracovníků i celé organizace
- když pracovníci vytuší názorové rozdíly ve vedení podniku, vzniká u nich nejistota i obavy z budoucí existence firmy a kvalitní odborníci hledají místo u jiných organizací

Teorie stanovení cílů (setting objectives) : Edwin Locke

Teorie je postavena na vztahu mezi vědomými úkoly, záměry a výkonem.

Locke uvádí dvě hlavní funkce cílů : jsou základem motivování a řídí chování. Určují, jak velké úsilí je třeba vyvinout, aby byly splněny.

Aby cíle ovlivnily aktivitu jsou nutné dvě podmínky na straně pracovníka :

- jedinec musí cíl přijmout za svůj
- je-li cíl přijat, jedinec se musí úkolu oddat

Charakteristiky cíle, které mají vliv na úroveň plnění cíle :

- **specifičnost** : jednoduché specifické cíle vyvolávají vyšší výkonnost než cíle obecné
- **obtížnost** : čím je cíl obtížnější, tím silnější je úsilí ho splnit (cíl musí ale být splnitelný)
- **zpětná vazba** : informace o tom, jak plnění cíle pokračuje rovněž stimuluje k vyšším výkonům
- **soutěž** : povzbuzuje, jsou-li pracovníci relativně nezávislí (např. prodejci, vedoucí výrobních jednotek apod.)
- **účast na stanovení cíle** : pokud má pracovník možnost účastnit se stanovení cíle, je mnohem více motivován.

Stanovení cílů je jasná a přesvědčivá teorie motivačního působení. Jejím praktickým výstupem je **ukládání úkolů** – manažerská technika, praktický návod vedoucím pracovníkům k hodnocení a motivování podřízených.

Při ukládání úkolu je třeba dbát jistých parametrů, které jsou vystiženy anglickou zkratkou „SMART „ (hladký, průrazný). Jednotlivá písmena vyjadřují atributy stanoveného úkolu :

S = specifický

M = měřitelný

A = akceptovaný

R = reálný

T = termínovaný

Autorem Peter Drucker.

Charakteristika vývojových fází organizace: (popsal Miller a dále rozvedl Kopčaj)

Doba	Podmínky podnikání	Čemu věří	Poslání a úloha	Manažerský styl	Organizace
<u>Prorok – jasnovidec, který vytváří pokrok a lidskou energii, která podnik pohání vpřed.</u>	Podnik právě začíná, možná s jedním výrobkem a jedním zákazníkem, nebo prožívá období hlavní obrody. Výrobek nebo služba je zřejmě unikátní, ale obtížně vyvinutý. Finančně je podnik nejspíš v dluhích a žije z měsíce na měsíc, doufaje, že splatí faktury. Prorok vyhlíží investora, nebo jinou finanční pomoc.	Udržuje a vzbuzuje u jiných silnou víru v nový výrobek nebo službu. Idea a vize je středem jeho pozornosti. Zakladatel má obvykle několik principů, na kterých chce formovat svůj podnik. Prorok tyto principy nevidí tak důležité. On a jeho následovníci mají vysoký standard a kapacitu pro trýznivé úsilí. Nejsou nakloněni věřit ve schopnosti kohokoliv mimo jejich malou skupinu.	Jejich poslání je vytvořit ideu výrobku nebo služby. Není pro Proroka důležité, zda je schopen plně předvídat naplnění této ideje. Jeho vize je jeho nejdůležitější výrobek. Prorok rovněž tvoří základní hodnoty, které určí podstatu podnikové kultury.	Prorok se rozhoduje samostatně. Možná se dělí o názory a možná naslouchá ostatním, ale nejspíše se na vůdčích rozhodnutích s nikým nepodílí. Často nejde důsledně za rozhodnutím, protože nemá trpělivost na detaily. Prorok má příliš mnoho nápadů a obvykle přivádí podřízené k zoufalství polovičatými koncepty, u kterých očekává, že je za něj někdo dopracuje.	Jaká je organizace? Prorok by byl první, kdo by zničil vlastní organizaci. Není pro něho důležitá. Často nerozumí organizačním strukturám a systémům a zají se mu spíše vnucené, takže by byl šťastný, kdyby s nimi mohla zatfást a změnit je.
<u>Barbar – vůdce v krizi a dobyvatel, který velí podniku na cestě k rapidnímu růstu.</u>	Finanční tok se vylepšil, ale podnik je stále v dluhích. Jakýkoli zisk je okamžitě věnován rozvoji a expanzi. Nový podnik již má základnu zákazníků a je zaměřen na jejich uspokojování a na rozvoj svého výrobku nebo služby. Není obtížná diverzifikace či rozšíření jeho základny.	Barbar věří Prorokově ideji nebo odkazu a cítí, že plný úspěch jeho naplnění závisí na něm. Barbar věří, že bojuje o život a smrt při naplňování cílů organizace.	Dostat výrobek na trh a zabezpečit jeho pozitivní přijetí.	Vysoce kontrolované a přímé akce. Bude vždy osobně v akci, ponese prapor, řídí oddíly do boje. Je možno být pouze členem jeho týmu, nebo se mu vyhnout.	Jednoduchá struktura, malý, spíše žádný systém. Nízké vertikální a horizontální členění. Nebyrokratický, vysoce osobní. Lidé dělají více než jednu profesi, je zde vysoký stupeň pružnosti a hluboká loajálnost k hrdinům minulosti.
<u>Tvůrce a objevitel – kdo vyvíjí speciální dovednosti pro struktury nutné pro růst, ti, kdo se posouvají od dávání příkazů ke spolupráci.</u>	Podnik již vykazuje zisk, nicméně velký objem kapitálu je nutný pro rozšiřování příležitosti růstu. Podnik bývá v tomto období veřejný a je dostatečně silný, aby probíhala diverzifikace.	Tvůrce věří výrobku a způsobu jeho výroby. Věřící, že hodnota podniku je v jeho schopnosti vyrábět efektivně. Věřící technice, a zařízením a lidem, kteří tuto techniku ovládají, případně rozvíjí výrobek. Objevitel věří ve výrobek a službu, ale jeho víra je zaměřena na jeho potenciál	Poslání Tvůrce je vytvořit efektivní způsob výroby. Během tohoto období expanze je v tlaku, jak vyrábět více, přičemž neustále bojuje o udržení kvality a snižování nákladovosti. Poslání Objevitel je dobývat potenciální trh a vybudovat efektivnější způsob prodeje.	Tvůrce je detailista. Chce vědět o všem a přesně. Chodí po dílnách a hovoří s lidmi o práci a jak ji vykonávají a nejspíše o výrobě ví nejvíce ze všech pracovníků. Je propojen s celou řadou lidí z minulosti, dneška a zítřka. Nezabývá se dlouhodobým plánováním. Objevitelův způsob řízení je většinou	Organizace Tvůrce i Objevitelů jsou rychle rostoucí v průběhu této fáze. Začíná se rozvíjet specializace, způsobující první fáze vnitřního soutěžení. V průběhu tohoto stádia je největším problémem vyhnout se při prudkém růstu závažným a nákladným chybám, které by zbrzdily

		<p>expanze. Objevitel je manažerem kontaktů se zákazníky a maximálně je zaujatý tím, jak podnik a jeho výrobky vypadají zvenčí. Objevitel je velice soutěživý manažer a organizuje pečlivě bitvu proti konkurenci.</p>		<p>založen na interpersonálních vztazích. Je nadšencem a využívá každou příležitost své nadšení projevit. Má intuici. Chtěl by vytvořit těsný vztah s každým klientem, ale je frustrován nedostatkem času, který ubývá s růstem jeho podnikání. Příliš neřídí lidi a nenávidí papírovou práci.</p>	<p>podnik v budoucnosti.</p>
--	--	--	--	--	------------------------------

<p><u>Úředník – tvůrce integračního systému a struktury, která posouvá zaměření od expanze k bezpečnosti.</u></p>	<p>Podnik již dosáhl stupně podnikatelské jistoty, zvládnutí původního trhu, má značné jmění, produkuje úctyhodný zisk a má pozitivní tok. Investuje do rozšíření druhotných trhů a možná se již dělí do divizionální struktury, založené na segmentaci dle výrobků. Je znám a respektován pro svůj původní výrobní obor, ale hledá uplatnění na širším trhu.</p>	<p>Administrátor věří v efektivnost. Věří, že jeho posláním je maximalizace finančního úspěchu podniku. Věří, že finanční výsledky se vylepší lepším managementem jako systému a praxe a zdravého finančního managementu. Věří podnikovým produktům nebo servisu, ale pouze jako předpokladu. Věnuje velmi málo času výrobním nebo obchodním aktivitám.</p>	<p>Maximalizace efektivnosti organizačních a systémových struktur a využívání finančních zdrojů.</p>	<p>Administrátor se snaží udržet konzultativní styl Budovatele, Objevitele a Synergika, ale není efektivní v práci s lidmi. Raději rozhoduje na základě faktů. Stráví mnoho času hledáním přesných údajů, které zabezpečují správnou odpověď. Objednává hodně studií.</p>	<p>Administrátor je úspěšný v tom, že organizace v průběhu jeho vlády pracuje plynule a efektivně. Věří, že řešení problémů může být nalezeno ve správné organizaci a systému, obojí za jeho vlády expanduje. Jsou přidány další úrovně managementu pro kontrolu. Linie manažerů ztrácí sílu, referenti ji získávají.</p>
<p><u>Byrokrat – provádí přísnou kontrolu, týrá proroky a barbary a posílá je do vyhnanství a zajišťuje tak ztrátu kreativity a expanze.</u></p>	<p>Podnikání je diverzifikováno. Původní výrobky jsou již posuzovány jako jistá zdroj značného zisku, ale jen pomalu rostoucího. Podnik ve snaze rychlejšího růstu hledá nové obory s vyšším ziskem. Zároveň se snaží zlepšit ziskovost snížením nákladů.</p>	<p>Byrokrat věří „profesionálním u managementu“. Věří v organizaci a zdravý management tj. zdravý finanční management a efektivní kontrolu. Nemoci nutno napravovat přidělením či odnětím jmění. Jiná cesta než snižování nákladů je dle něho neperspektivní pro rozvoj autonomních jednotek. Věří ve strategické plánování, obsažené finanční analýzy, ve výhledy budoucí produktivity jmění založené na pasivní, netvořivé účasti lidí, toto jmění spravujících.</p>	<p>Byrokrat je nejspíše bývalý administrátor a stále věří ve svou misi zdokonalování struktur a systémů a řízení jmění podniku směrem k růstu návratnosti vkladu. Nerozumí tomu, že tato návratnost je založena na kreativitě, kterou umrtvuje. Jeho externí zaměření na zákazníky je menší, ale o to větší na burzovní analýzy a členy představenstva.</p>	<p>Byrokrat tíhne k neosobnímu stylu, zaměřeném spíše na čísla než lidi. Miluje zprávy a oceňuje dobře napsané. Tok papíru narůstá jako výsledek této mánie. Byrokrat je obvykle zdvořilý, ačkoliv může být vyprovokován do autokratické polohy. S prodlužování m byrokratické éry se autokratické tendence u Byrokrata prohlubují, protože se stupňuje jeho rozčarování nad neefektivností výsledků, které jeho systém založil.</p>	<p>Byrokrat považuje svůj podnik za „dobře organizovaný“, což znamená, že tam existují početné, dobře definované vrstvy a jasné vymezení zodpovědnosti. Je rovněž přeorganizován nadměrným počtem vrstev a množstvím vysoce specializovaných skupin. Jak podnik roste, je stále obtížnější učinit rozhodnutí. Kvalita informací se ztrácí směrem nahoru a důvěra mezi manažery a zaměstnanci klesá.</p>
<p><u>Aristokrat – dědic bohatství, které pochází z produktivní práce jiných, je příčinou rebelií a desintegrace.</u></p>	<p>Původní podnikání organizace je na ústupu, protože je nedostatek investic a tvořivosti. Vedoucí utrácejí za své zdroje na akvizicích,</p>	<p>Aristokrat je stále větší obětí cynismu, který zachvacuje celou organizaci. Věří v dosažení osobního bohatství a bude ho chtít dosáhnout</p>	<p>Jeho poslání je zabránit další erozi podniku, způsobené opuštěním podniku kreativními pracovníky, kteří hledají lepší, tvořivější prostředí.</p>	<p>Drží si odstup. Málokdy hovoří k podstatě věcí. Je pro něj obtížné rozhodnout a deleguje většinu, jestli ne všechno, do operativního rozhodování.</p>	<p>Organizace je typická nadměrným vrstvením managementu, nedostatečnou komunikací a nejjasností posláním. Různé druhy vnitřních svárů</p>

	chybí peníze na vlastní rozvoj. Zisk stagnuje, burzovní cena klesá. Podnik „dojí“ autonomní podnikové jednotky a hotovost.	nějakým způsobem. Vyhledává osobní satisfakci v symbolech úspěchu.			nevraživosti mezi téměř feudálními mocnostmi vzájemně si vytvářejících potíže. Je zde formálně jasná organizace, ale neexistuje způsob, jak věci dokončovat. Existuje neformální organizace mezi těmi manažery, kteří se stále ještě zajímají o chod organizace.
<u>Synergista</u> – vůdce, který udržuje rovnováhu, pokračuje v pohybu vpřed díky spojení rozdílných příspěvků Proroka, barbara, Tvůrce...					

ORGANIZAČNÍ STRUKTURY A PRACOVNÍ MÍSTA

Organizační struktura je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace.

Smyslem organizační struktury je rozdělení práce mezi členy organizace a koordinace jejich aktivit tak, aby byly zaměřeny k dosahování organizačních cílů.

Organizační struktura umožňuje:

- efektivní činnost organizace a využití zdrojů
- sledování aktivit organizace
- přidělení odpovědnosti za jednotlivé oblasti činnosti organizace členům a skupinám členů
- koordinaci činnosti různých složek organizace a různých oblastí činnosti
- přizpůsobení změnám okolí
- sociální uspokojení členů, kteří pracují v organizaci

Z organizační struktury vyplývá náplň práce jednotlivých útvarů, odtud je odvozen obsah činností jednotlivých pracovních míst.

Graficky je organizační struktura znázorňována **organizačními schématy**. Činnost organizačních útvarů ve struktuře je popsána **organizačním řádem**, náplň pracovních míst v **popisech práce**.

Organizačním schéma – graficky znázorňuje rozložení rolí (např. v nemocnici, v politické straně...)

Organizační řád – psaný dokument, uvádí obsah formální struktury, jasné

vymezení rolí, kompetencí (např. na fakultě je to studijní a zkušební řád)
Popisy práce – konkrétně popisují náplň jednotlivých míst

TYPY ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR

1. Podle tvaru struktury

- Štíhlá organizační struktura – mezi řadovými pracovníky a vrcholovým vedením je mnoho úrovní a každý vedoucí pracovník má poměrně malý počet podřízených
- Široká organizační struktura – malý počet úrovní (2 až 4) při značném počtu pracovníků, podřízených jednotlivým vedoucím (např. velké výrobní organizace, univerzitní fakulta, kde děkan řídí několik vedoucích kateder, kterým jsou přímo podřízeni jednotliví pedagogové)

2. Podle obsahu

- Funkcionální struktura – základní organizační forma, pracovníci se sdružují dle podobnosti úkolů, dovedností nebo aktivit (např. všichni účetní podřízeni vedoucímu účtárny)
- Divizionální struktura – vzniká vytvořením relativně samostatných divizí. Ty jsou rozděleny podle druhu výroby či služby (potravin, kosmetika, domácí potřeby), podle geografického umístění (Brno, Ostrava, Pardubice) nebo podle typu zákazníka (hotely pro náročné, turisty, studenty). Každá divize má vlastní finanční, provozní, obchodní nebo technický úsek. Odborné činnosti jsou rozděleny mezi jednotlivé divize, což umožňuje pružné a operativní jednání divizí.
- Maticová struktura – spojuje prvky funkcionální a divizionální struktury. Každý pracovník má dva nadřízené: jednak odborného vedoucího, jednak vedoucího týmu. Odpovídá oběma. Odborné týmy jsou složeny z pracovníků několika útvarů a ti všichni se podílejí na řešení jednotlivých úkolů.

LIDÉ V ORGANIZAČNÍ STRUKTUŘE: NEFORMÁLNÍ ORGANIZACE A REÁLNÁ MOC

Organizační schéma, řád a popisy práce jsou vyjádřením **formální organizace**. Ta řeší řízení ve formální rovině – kdo bude komu odpovídat, jak se postupuje při plnění jednotlivých úkolů. Delegování povinností a odpovědnosti na jednotlivé pracovníky umožní optimální plnění úkolů. Ideální fungování formální organizace bylo rozpracováno v klasických teoriích řízení. Max Weber požadoval neosobního úředníka, který do své práce nepromítá emoce.

Lidé však do práce vnášejí osobní city (radost, zájem) a potřeby (moc, jistota). Jejich vzájemné vztahy neprobíhají jen formálně (schází se i s kolegy z jiných útvarů). Ve své práci se řídí radami těch, kterých si váží, než radami nadřízených. To je **neformální organizace**.

Delegování dává autoritu nižším manažerům. Moc manažera využít své autority je ovlivněna ochotou jeho podřízených tuto autoritu přijmout.

Teorie přijímání autority říká, že ač vedoucí pracovníci mohou formálně uplatňovat svou moc, tato moc ztrácí význam, není-li uznávána podřízenými

(Davis, Newstrom, 1985).

Formální organizace (struktura, řád, popisy pracovní funkce) je navrhována tak, aby umožnila nejefektivnější fungování organizace. Ve skutečnosti je příprava zásadních materiálů provázána bojem jedinců uvnitř organizace a střetem zájmů.

Organizační struktura má být založena na objektivitě, společném zájmu členů, má být neutrální. Ve skutečnosti vyjadřuje subjektivní hodnoty, zájmy a přání svých navrhovatelů (Cooper, 1989).

Chování lidí ve funkcionální struktuře

Funkcionální struktura je postavena na dělbě práce a specializaci. Je častější v menších organizacích – ty potřebují poměrně vysokou úroveň specializace.

Chování lidí ve funkcionální struktuře vykazuje specifické rysy:

- a) **dovednosti a zkušenosti** – specificky orientované. Soustředění odborníků jedné oblasti umožňuje řešení specifických úkolů a každý pracovník možnost proniknout ve své oblasti do hloubky. Úzce zaměření specialisté však ztrácí celkový přehled.
- b) **jednoznačná kariéra pracovníků** – dána odborným zaměřením pracovníka. Omezena možnost změny funkce vzhledem ke specializaci.
- c) **strategické rozhodování se uskutečňuje jen ve vrcholovém vedení** – v centralizované struktuře je řízení zjednodušeno přenosem příkazů po linii z vrcholového vedení až k řadovým pracovníkům. Reakce na změny na pracovištích nebo ve styku se zákazníky bývá nepružná.
- d) **spolupráce pracovníků probíhá v rámci odborné oblasti** – nikoli však mezi oblastmi. Problémy nastanou, je-li třeba spolupracovat s lidmi z jiných útvarů
- e) **špatné podmínky pro inovaci** – zavádění nových výrobků, služeb nebo technologií vyžaduje spolupráci odborníků z různých oblastí
- f) **nejasná odpovědnost za pracovní výsledky** – dosahované výsledky jsou výstupem mnoha specializovaných útvarů. Je obtížné zjistit, jaký je jejich podíl na dovršení práce.

Chování lidí ve divizionální struktuře

Divizionální organizační struktura bývá výsledkem transformace organizace, která se rozrostla a pro kterou se funkcionální struktura stala nepružnou a neúnosnou. Postavení divizí jako samostatných útvarů, které sdružují všechny sféry činnosti (výrobu, technologii, ekonomiku, marketing a lidské zdroje) ovlivňuje jednání členů organizace:

- a) **dovednosti a zkušenosti** – jsou obecné, protože jednotliví odborníci musí osamoceně pracovat na divizích, ale mají široký profesní záběr.
- b) **snadné přizpůsobení nestálému prostředí** – rozdělení do divizí umožňuje okamžité reagování na požadavky trhu a zákazníků. Lidé z divize jsou blíže k zákazníkům a lépe chápou jejich potřeby.
- c) **strategické rozhodování je částečně přeneseno na divizi** – tím do jisté míry ztrácí vedení kontrolu nad činností divize. Protože problematika

jednotlivých divizí bývá odlišná, nelze je řídit dle standardních pokynů.

- d) koordinace práce probíhá hlavně mezi útvary v rámci divize** – pracovníci různých oborů snadno v rámci divize kooperují, jsou orientováni na plnění úkolů divize. Obtížně se dosahují společné podnikové cíle a kooperace mezi divizemi
- e) jasné odpovědnost za výsledky** – každá divize je samostatně hospodařící jednotka.

Sociální problémy maticového uspořádání

Maticová struktura vzniká při sestavování týmů, zaměřených na určitý problém, v rámci organizace. Týmy bývají dočasné a po splnění úkolu nastupují členové do jiného týmu. Maticové uspořádání by mělo omezit nedostatky funkcionální i divizionální struktury. Na druhé straně má řadu vlastních problémů.

- a) je posílen rozvoj schopností a dovedností** – účastí na různých projektech získávají pracovníci nové poznatky a dovednosti.
- b) pracovníci průběžně reagují na požadavky zákazníků** – požadavky mohou být předány adresně a rychle
- c) zvyšuje se motivace a zájem pracovníků** – fungování týmů poskytuje prostor pro kolektivní rozhodování. Tak vzniká pocit sebeuplatnění a individuální odpovědnosti za výsledky týmu.
- d) zdvojení autority je zdrojem zmatků** – pracovník může být zmaten odporujícími si příkazy funkčního vedoucího a vedoucího týmu. To vyvolává frustrace a nezájem. Někteří podřízení mohou matici chápat jako anarchii.
- e) vzniká prostor pro mocenský boj** – pro odlišnost názoru jednotlivých vedoucích může vzniknout soupeření, které znamená ztrátu času a důvěry pracovníků.
- f) časové ztráty** – potřeba častých schůzí týmu znamená velké časové ztráty.
- g) nezbytnost výcviku v týmové práci** – efektivnost práce týmu a iniciativní zapojení vyžaduje výcvik v týmové práci a komunikačních dovednostech.

Zavádění změn organizačního uspořádání

Tradičně bývá schéma navrhováno jako klasická funkcionální struktura s hierarchickou dělbou práce a pravomoci. Má řadu výhod, ale pro větší organizace se lépe osvědčuje divizionální uspořádání. Divize by měly být budovány uváženě a po profesionálním výcviku pracovníků. Moderní řešení je zavedení maticové organizační struktury. Zavedení by nemělo proběhnout jednorázově, vhodné je, když se v klasickém funkcionálním uspořádání zakládají pracovní týmy napříč tradičními útvary.

PRACOVNÍ MÍSTA A POPISY PRÁCE

Pracovní místo je definováno **organizační strukturou** (určuje postavení pracovníka v systému nadřízenosti a podřízenosti) a **popisem práce** (vymezuje povinnosti spjaté s funkcí).

Změny v pojetí pracovního místa

V hierarchických organizačních strukturách jsou pracovní místa jasně definována (odpovědnost, pravomoc, prostor). Nedochozí ke konfliktům a střetům, množství předpisů řeší každou nejasnost. Tato „perfektní“ organizace však není schopná reagovat na změny v okolí. Změny, ke kterým v našem světě dochází, vyvolávají permanentní potřebu obměňovat také popisy práce. Dalším znakem nové doby je překonání specializace. Pro úspěch u firmy je nutný rozhled – alespoň minimální znalost různých oblastí, aby bylo možné překlenout rozpory mezi jednotlivými obory.

Flexibilitě dovedností odpovídá také organická organizační struktura. Funkcionální a divizionální struktury jsou nahrazovány adhokratickým a maticovým uspořádáním. Vznik interdisciplinárního týmu odstraňuje nevraživost mezi členy různých oborů, nyní společně pracují na jednom úkolu.

Pracovní místo přestává být přesně ohraničenou, neměnnou skutečností. Postmoderní společnost využívá veškerý lidský potenciál a uspokojuje sebeaktualizaci jednotlivce. Pracovní místo se může měnit vzhledem k individualitě pracovníka. Jde o hledání souladu mezi člověkem a jeho prací.

Rozšiřování a obohacování práce

V průběhu Hawthornských studií po první světové válce pozorování pracovníků u pásové výroby poukázalo na fakt, že člověk od práce očekává také jistou míru potěšení. Škola lidských vztahů zdůraznila tento přehlížený aspekt lidské práce. Dochází k **humanizaci** práce, tj. organizace se snaží upravovat práci tak, aby se lidem líbila. Hnutí se výrazně rozšířilo v 50. letech.

Dva hlavní postupy humanizace:

- rozšíření práce – nudná, jednotvárná činnost je doplněna o odlišné aktivity, jde vesměs o stejně náročné činnosti, tj. posun v horizontální rovině.
- obohacení práce – doplnění pracovní náplně o činnost odpovědnější a náročnější.

Postup při změnách práce

Pokud potenciál pracovníka přesahuje obsah práce a pracovník usiluje o zajímavější práci, lze přistoupit ke změně pracovní náplně. Postup změny obsahuje:

1. Popis potenciálu pracovníka a určení dalšího možného rozvoje potenciálu.
2. Analýza pozice, zachycení náročnosti jednotlivých úkolů.
3. Srovnání analýzy potenciálu a analýzy zastávané pozice. Definice znalostí, dovedností a zkušeností, které přesahují požadavky pozice. Diskuse s pracovníkem a jeho nadřízeným.

dokumentace (od elementárních sdělené zaměstnancům po výroční zprávu), logo a znak firmy, úprava nástrojů, postupů a technologií, které firma používá (Štikar, 1998, s.144)

» Užší pojetí (subj.)

= soubor hodnot, norem, očekávání, které pracovníci organizace sdílejí, ke kterým se hlásí, na jejichž případné ohrožení reagují

- jsou jednak výslednicí působení (a hodnocení) tradic dané organizace (regionu, země), současných vlivů a tlaků v prostředí organizace (Štikar, 1998, s.144)

Úrovně kultury

(Hroník, 1999, s.53)

1. nadnárodní kultura (např. euroamerická, viz globalizace = rozšiřování kultury za hranice států?)
2. národní kultura (např. česká)
3. firemní kultura (kultura konkrétní firmy jako celku)
4. subkultura (např. montérů)

Národní kultura (úroveň sociokulturních systémů)

(Marques, 1996, s.249)

- jednotlivé kultury lze sledovat jako relativně autonomní, vnitřně strukturované a integrované systémy, které se transformují a vyvíjejí pod vlivem celé řady faktorů (ekonomických, demografických, ekologických, technologických)

- kulturní profil každé národnosti lze zaznamenat na profilech dle jednotlivých typologií (např. dle Hofstedeho)

- nutno připomenout, že žádný profil není dobrý nebo špatný, vystihuje prostě specifika určité kultury či society

- pozice konkrétní kultury v jednotlivých dimenzích nemusí být jednoznačně vyhraněná, zpravidla se pohybuje na kontinuu mimo extrémy

- výsledný profil národa tvoří průměrné hodnoty, ne každý podnik, ne každý jednatel odpovídá převládajícím hodnotám

- národní kultura proniká do jednotlivých podniků a ovlivňuje hodnotovou orientaci jejich zaměstnanců; je proto nezbytné ji studovat, respektovat a akceptovat při zavádění nových systémů řízení, obzvláště v případě multikulturního řízení (např. japonské principy řízení NELZE přímo aplikovat na západní podniky, blíže viz Ouchiho Teorie Z; analogicky je třeba se přizpůsobit podmínkám podniku)

- příklad: rozdíly mezi typickým americkým podnikem, japonským podnikem a kombinovaným typem (dle Marques, 1996, s.252):

Parametry	typ A - americký	typ J - japonský	typ Z - kombinovaný
• pracovní poměr	krátkodobý	dlouhodobý, doživotní	dlouhodobý
• ohodnocení funkční postup	a rychlý	velmi pomalý	pomalý
• profesionální orientace	vysoce specializovaná	velmi všeobecná	spíše všeobecná
• rozhodování	individuální	skupinové	důraz na skupinovou účast a konsenzus
• kontrola	velmi zřetelná	samozřejmá neformální	a samozřejmá kontrola, zřetelné ohodnocení pracovního výkonu
• odpovědnost	určena individuálně	sdílena skupinou	individuální
• zájem zaměstnance	o pouze v jejich pracovním životě	v jejich životě všeobecně	zájem rozšířený za hranice pracovního života

Podniková kultura - definice, vlastnosti

Pojem podniková kultura dosud nebyl jednoznačně vymezen, různé definice se liší úhly pohledu, dimenzemi kultury, které zohledňují, liší se jak obsahem, který je kultuře přisuzován, tak místem v podniku, kam je projekována, viz následující přehled definic a vymezení:

- kultura = *filosofie podniku*, jak se dotknout problémů nebo rozhodnutí (Ouchi, In Marques, 1996)
- kultura = *sdílené principy, ideologie, sankce, ideály, očekávání, postoje a normy* (Killman, In Marques, 1996)
- kultura = *určující hodnoty* podnikem přijímané (Deal a Kennedy, In Marques, 1996)
- kultura podniku = *soubor hodnotových představ a norem chování*, který je produktem managementu podniku a ovlivňuje základní postoje zaměstnanců, který je všeobecně přijímán a dlouhodobě udržován a projevuje se ve všech jeho oblastech (Marques, 1996, s.248)
- kultura = *podstatné stránky vztahů* lidí navzájem, vztahů lidí k vykonávané práci a k dané organizaci (Štikar, 1998)
- kultura = rozhodující *faktor poznání a vzor chování* předávané členům skupiny předchozími generacemi (Beres a Portwood, In Marques, 1996)
- kultura je *kauzálním polem*, v němž jsou obsaženy odpovědi na otázku “proč” jsou věci takové, jaké jsou (Štikar, 1998, s.144)
- kultura firmy = *duch domu*, který “normuje” jaké chování a postoje jsou ne-žádoucí (Hroník, 1999, s. 53)
- kultura = *vnitřní atmosféra, ovzduší, “software” firmy* (Rais, 1997, s.67)
- kultura = *odraz (zrcadlo) myšlení a chování pracovníků* firmy (Rais, 1997, s.67)
- hlubší, relativně *stabilní vrstva*, zpravidla dlouhodobě resistantní vůči vnějším vlivům (Štikar, 1998, s.144)
- vnitřní, *navenek nepozorovatelná skutečnost*, vnějšimu pozorovateli skrytá (Štikar, 1998, s.145)
- týká se *vnitřních, v podstatě motivačních, etických vrstev činnosti organizace* (Štikar, 1998, s.145)
- podniková kultura má **zpětnovazební povahu**

Kultura sdílená vs. prosazovaná

- **kultura sdílená** žije relativně nezávisle na řízení nebo přání managementu či majitelů x **kultura prosazovaná** je ta kultura, kterou se snaží prosadit management či majitelé ⇒ velká diskrepance vede k rozdělení společnosti na “my” a “oni” a k nadprodukcí neosobní komunikace (nařízení, směrnice, pokyny atp.) (Hroník, 1999, s.53)
(- podobně jako formální a neformální autorita)

Kultura silná vs. slabá

- **výrazná silná kultura** - na zjišťující otázky lze nalézt jednoznačné odpovědi ⇒ ☺ nepotřebuje mnoha směrnic a nařízení, ☹ může bránit změnám, které jsou potřebné v reakci na proměnlivé vnější prostředí; může vytvářet uzavřené, izolované, dogmatické seskupení

- **slabá nevýrazná firemní kultura** - jsou tolerovány rozmanité, mnohdy protikladné postoje a chování ⇒ ☹ nižší identifikace pracovníků s firmou; menší korigování chování a postojů (Hroník, 1999, s.53)

Působení, funkce podnikové kultury

- vytváří **image** firmy - způsob, jak je firma prezentovaná navenek a jak je zvenčí vnímána (Rais, 1997)
- kultura ovlivňuje **adaptaci** firmy na prostředí a okolní podmínky - **flexibilita** firmy na změněnou situaci na trhu apod. (Rais, 1997)
- kultura se podílí na **integraci** práce a pracovníků uvnitř firmy (Štikar, 1998, s.146)
- kultura zajišťuje **vnitřní sílu firmy** - asimilace nového zaměstnance, prostor a způsob pro zavedení nových metod práce, nových technologií atp. (Rais, 1997)

- kultura ovlivňuje *silu a agresivnost strategie* firmy - shodná orientace strategie a kultury firmy umožňuje rychlejší a kompletnější prosazení firemní strategie a naopak, v případě rozporu je problematické prosadit strategii firmy do praxe ⇒ kultura by měla být brána v úvahu při tvorbě strategie firmy (Rais, 1997)
- kultura působí jako *filtr*, který vybírá a posiluje ty z vnitřních i vnějších vlivů, na které je vyladěn; propouští to, co se v minulosti osvědčilo (ač to nemusí být to nejlepší!) (Štikar, 1998, s.146)
- kultura působí jako *stabilizátor* (tlumí odchylky od žádoucího chování organizace či jedince) (Štikar, 1998, s.146)
- kultura působí jako *sjednotitel* (nebo rozdělovník); zajišťuje podniku *základní konsenzus* (všeobecný souhlas) s podnikovými cíli a prioritami ⇒ na jeho základě je možné i v těžkých dobách najít nekonfliktní formy spolupráce a možnosti řešení (podmínkou je, že je v organizaci *konsenzus sdílený* na všech úrovních = horizontálně i ve všech sférách = vertikálně) (Hroník, 1999, s.54)

Jak vzniká podniková kultura

1. klasický model = systém pokus a omyl

(dle Štikara, 1998, s.145):

- na počátku je založena nová organizace, to zpravidla provede výrazná dominantní osobnost, *podnikatel a později manažer, který svým zaměstnancům říká co a jak mají dělat* a na svých požadavcích obvykle nekompromisně trvá (tedy uskutečňuje nejen svou vizi výroby, ale i způsobu)
- čas a působení trhu zpravidla vede ke *spontánnímu posilování způsobů činností, jejich úkonů a operací, které se dlouhodobě osvědčily* a vedou k inhibici činností a úkonů, které se neosvědčují
- ⇒ zaměstnancům je stále méně potřeba vysvětlovat či nařizovat, neboť si učením osvojují primární imperativy a tabu, priority, kriteria hodnocení, očekávání preference
- zaměstnanci přenášejí tyto generalizované a koncentrované struktury dřívějších činností na nové činnosti, přičemž *tyto struktury nabývají povahy hodnot, které se postupně stávají všudypřítomnými, implicitními parametry všech činností;*
- o jejich informačně-procesní sílu je pak možno redukovat explicitní nástroje řízení (instrukce, pokyny, popisy prací, nástroje strategického řízení atp.), neboť **kultura sama je nástrojem strategického řízení**

- zjednodušeně: podniková kultura vzniká v podstatě imitací chování zakladatele a posilováním této nápodoby (neboli založ si vlastní podnik a poznáš kdo a jaký jsi...)

⊗ nevýhody: postup je zdlouhavý, vysoce riskantní

2. nové postupy = implementace osvědčených postupů

(dle Štikara, 1998, s.148):

- zásadní celospolečenské změny, především urychlení společenských a tedy i výrobních procesů a jejich globalizace neposkytují dostatek času pro tvorbu kultur klasickým způsobem
- ukázalo se však, že ze dvou navenek totožných podniků je úspěšnější ten, který věnuje větší péči svým zaměstnancům a dokáže vytvořit pro-produktivní atmosféru a pro-produktivní kulturu;
- podniky potřebují, aby k nim jejich zaměstnanci měli kladný vztah, ztotožnili se s jejich cíli, byli hrdí na vlastní práci a podnik, podporovali kooperaci namísto konfrontací;
- nové podmínky vyžadují, aby se podniky staly učícími se organismy schopné včas a adekvátně reagovat a udržovat si přitom svou rovnováhu a harmonii
- ⇒ potřeba zavedení osvědčených postupů učení a tvorby firemních kultur = **unifikace**
- nové prvky podnikové kultury:
 - **strategická orientace** - vychází z podnikové vize, tj. představách a úkolech na nejbližších cca 20 let, vzniklá na podkladě analýzy podniku a jeho okolí, z ní vyplývající koncepce a prováděcích projektů

- **ekologická orientace** - od 90. let jsou zákazníci ekologicky orientováni ⇒ odpovědnost podniku za ekologičnost procesu výroby i likvidace výrobku (narážíme však na neschopnost uvažovat v horizontu překračujícím délku jednoho lidského života a máme tendenci uspokojovat naše potřeby na úkor budoucích generací... a na neschopnost přeorientovat se od ekonomičnosti k ekologičnosti a etičnosti podnikání atp.)
- **marketing** - v 90. letech je zřejmá orientace na nové trhy, oproti udržování stávajících trhů; zákazník se stává spolupracovníkem s nímž je veden dialog; služby se stávají součástí výrobku (tj. jako by rostla odpovědnost za výrobek)
- **orientace na vysokou kvalitu a jakost** - TQM (Total Quality Management), QFD (Quality Function Deployment-rozmístění), resp. TQC (Total Quality Control) znamenají jak pečlivé hlídání kvality všech výrobních etap, tak respektování požadavků zákazníka na kvalitu; na zjišťování kvality se podílí i systémy s počítačovou podporou (např. CAQA - Computer Aided Quality Assurance)
- **orientace na nové techniky s vysokým vkladem intelektu** - počáteční euforii ze zavedení computerizovaných systémů následovalo rozčarování a uvědomění si, že integrujícím prvkem v podniku není počítač, ale člověk, který je nejpružnější, nejinteligentnější a nejnenahraditelnější prvek v podniku
- **nové pojetí organizace jako "štitlé" a "hybné"** - orientace na metodu JIT (Just In Time), kdy je produkt vyroben či dodán právě v okamžiku, kdy je ho třeba, čímž odpadají náklady na skladování apod.; metoda vyžaduje klade vysoké nároky na organizaci, spolehlivost a pružnost všech zúčastněných a dále přesouvá pravomoci a odpovědnost k místům plnění úkolů (na úroveň dělníků apod.) a vyžaduje kooperaci

Kultura a stupeň rozvoje firmy

(Rais, 1997)

A. Období vzniku firmy

- firma je pod dominantním vlivem zakladatele/ů (obv. rodiny)
- funkce kultury v tomto stadiu:
 - zdroj identity ve firmě, určuje kompetence
 - stmeluje organizaci dohromady (funguje jako lepidlo)
 - stává se "bitevním polem" mezi konzervativci a liberálními pracovníky firmy
- typické prvky firemní kultury v tomto stadiu:
 - entuziasmus, nadšení, pružnost, dynamičnost, improvizace, osobní nasazení firemního týmu (práce přesčas bez ohledu na odměny atp.), preference zájmu firmy

B. Období stabilizace firmy

- firma má stabilní organizační strukturu, pevné vazby mezi jednotlivými odděleními, jsou definována "pravidla hry", v činnosti firmy jsou prosazovány standardy, firma se orientuje na specializaci, je vyvíjen tlak na funkčnost jednotlivých prvků firmy; charakteristické rysy firmy: vnitřní stabilita (hraničící se stagnací), rozvoj nových výrobků, geografická expanze; typicky zájem perspektivních zaměstnanců
- dominujícím faktorem je hledání rovnováhy mezi vlastním rozvojem firmy a okolím
- funkce kultury v tomto stadiu:
 - vznik nových subkultur, v důsledku toho pokles integrace kultury
 - krize identity, ztráta klíčových cílů, hodnot firmy
 - kultura glorifikuje činy z minulosti, stává se nástrojem obrany proti změnám
 - kultura se mnohdy stává omezením pro inovace
 - možnost řídit směr změn ve firemní kultuře
- typické prvky firemní kultury v tomto stadiu:
 - kultura je založena na pocitu sounáležitosti jedince s firmou, na pocitu důležitosti každého pracovníka firmy, na pocitu spoluzodpovědnosti každého pracovníka firmy za dosažení cíle firmy
 - kultura se vyznačuje snahou o pořádek, jednoznačnost, trvalost, dosažení jistoty

C. Odumírání firmy

- lze charakterizovat negativním vztahem zaměstnance k firmě, značnými ekonomickými

problémy (nesolventnost atp., viz státní podniky či soukromé firmy v likvidaci); typicky odchod nejlepších či perspektivních zaměstnanců

- kultura v tomto stadiu:

- kultura se nerozvíjí, je izolovaná od strategie firmy, nastupuje rezignace

Co ovlivňuje podnikovou kulturu

- níže uvedené faktory sice podstatně ovlivňují podnikovou kulturu, avšak nejsou její příčinou (!)

Vnější vlivy

(Rais, 1997, s.67)

- dějiny národa
- kultury vyšších řádů (např. kultura mateřské firmy)
- regionální vlivy (Praha x Brno x Zlín)
- ekonomický systém (postavení firmy na trhu, konkurenti)
- sociální systém
- politická preference
- ekologie
- legislativa (viz zákon o pracovní době a pauzách)
- stav rozvoje vědy a výzkumu v daném oboru podnikání (např. využití výpočetní techniky)

Vnitřní vlivy

(Rais, 1997, s.68)

1. Předmět činnosti organizace

- pravděpodobně shledáme jisté rozdíly mezi masokombinátem, nemocnicí a krajským úřadem (Štikar, 1998)

2. Technika, technologie a organizace práce

- primitivní, "drsná" technika z období průmyslové revoluce často doslova drtila člověka, který ji obsluhoval x moderní technologické systémy mohou vyvolávat stres z odpovědnosti, z nedostačivosti vlastní informační kapacity apod. (Štikar, 1998, s.146)

- organizace práce může být postavena na zničujícím rozdrobení práce (které nelze nazvat specializací), na principu autonomních skupin apod. (Štikar, 1998, s.146)

3. Rizikovitost podnikání firmy

4. Velikost firmy, majetkové vztahy ve firmě

- např. jsou-li zaměstnanci současně akcionáři firmy

5. Historie firmy, osoba zakladatele firmy, etapa vývoje (stáří) firmy

- nově založená organizace - teprve hledá, stabilizovaná organizace - je nedůvěřivá k experimentům, firma před zánikem - nechce cokoli měnit a nastupuje rezignace (Štikar, 1998, s.146) - blíže viz níže

6. Zaměstnanci firmy

- biologické faktory - vzájemné postavení mužů a žen, mladších a starších pracovníků, zdravých s osobami se sníženou pracovní schopností atp. (Štikar, 1998, s.146)

- vzdělanost

- osobní (majetková) zainteresovanost ve firmě

7. Sociální faktory

- dělba práce promítnutá do dělby rolí - zvláště nadřízených a podřízených (Štikar, 1998, s.146)

- dělba práce promítnutá do vztahů jedinců a týmům, resp. vztahu organizace k jednotlivcům a týmům (Štikar, 1998, s.146)

Jak identifikovat podnikovou kulturu

Diagnostika formou tužka - papír

1) Rámcovou orientaci poskytne zodpovězení následujících otázek (dle Hroník, 1999, s.54)

- **Jaká je míra moci? Jaká je míra autonomie?**
- **Kdo je tvůrcem firemního mínění?**
- **Kdo je hrdinou? Kdo je ve firmě vzorem?**
- **Jak je ve firmě projevována úcta?**
- **Jaké mýty, legendy, historky kolují po firmě?**
 - Na co se při různých příležitostech vzpomíná?
- **Co je ve firmě ceněno?**
 - ✓ dosáhnout vlivu a moci
 - ✓ respektování norem a pravidel
 - ✓ improvizace, tvořivost, nápady
 - ✓ výkon a výsledky
 - ✓ kvalita vztahů
 - ✓ profesní či osobní růst
- **Co je ve firmě trestáno?**
- **Jak pracovníci dávají najevo příslušnost k firmě?**
- **Jaké jsou firemní rituály, ceremoniály, obřady?**
 - porady
 - firemní den
 - oslavy výročí, pracovních jubilejí a narozenin
 - slavení "křtin" nového produktu
 - jiné svátky
- **Jaká je informovanost?**
 - Jaké fámy, drby kolují po firmě?
- **Jak je viděna budoucnost? Jaká jsou přání, očekávání?**
- **Jaký je motivační systém?**
 - Je čitelný a předpověditelný? Je považován za spravedlivý?
 - Proč zaměstnanci chodí do práce právě v této firmě? Co je motivuje?
 - Jaké jsou nejpreferovanější způsoby odměňování?

2) Systém okruhů pro charakteristiku kultury firmy dle Raise (1997, s. 68)

- **míra ztotožnění zaměstnanců s firmou** - stupeň této míry (nízký, vysoký, proč)
- **vize firmy a její uplatňování v praxi** - jaká je podstata obecného cíle firmy (nízké náklady, kvalita servisu ...), respektuje tato myšlenka zájmy zákazníka, kdo uplatňuje tuto ústřední myšlenku firmy (management nebo výkonní pracovníci)
- **informovanost ve firmě** - zná každý záměry ve firmě a ví, co se v ní odehrává, stupeň utajení informací, fámy a dohady
- **hierarchie ve firmě** - projevuje se sklon k udržování hierarchie ve firmě, používá se týmový přístup k práci, neformální organizace a její vliv ve firmě
- **nositel úspěchu firmy** - jednotlivec nebo tým
- **vztah k nejistotě ve firmě** - nejistota je chápána jako hrozba nebo jako výzva
- **firemní stimuly** - možnost seberealizace a další nehmotné stimuly, peníze a jiné materiální výhody, nátlak a tresty
- **rituály, legendy firmy a firemní hrdinové** - co se ve firmě provozuje, na co se vzpomíná (sexuální aféry, alkoholické story, sport, privatizátoři apod.)

Diagnostika formou experimentu a interpretace

- ideálním prostředkem "diagnózy" podnikové kultury je podrobný popis a analýza spontánní nebo vyvolané změny činnosti (Štikar, 1998)

- základem je činnost v podniku obvyklá
- nastolíme změnu v této obvyklé činnosti (je vykonávána za jiných podmínek, jinými osobami, jinými postupy); lze využít modelových situací v laboratoři, assessment center apod.
- sledujeme jevovou stránku odezvy, kterou změna vyvolá (nepřiměřený souhlas,

odpor, pokusy o únik atp.)

- pokoušíme se ze změn interpretovat základní konstanty a principy, které jsou v organizaci platné

⊗ nevýhody: časová náročnost a možnost nesprávné interpretace

Typologie, kategorizace, klasifikace

organizačních struktur dle dominant podnikové kultury

- dominantní rysy, které kultura organizace podporuje mohou sloužit jako podklad pro tvorbu typologie organizačních struktur (Štikar, 1998, s.146)

- typy firemních kultur a firemního klimatu jsou nepsanou normou a očekáváním, které předurčuje budoucí chování (Hroník, 1999, s.55)

- firemní kultura je do jisté míry reflexí kultury národní (Hroník, 1999, s.57)

Typologie firemní kultury dle vnějších (enviromentálních) determinant

Dimenze otevřenost x uzavřenost organizace

(dle Štikara, 1998)

➤ **otevřená organizace** - ovlivněna rysy vnějšího prostředí, jemuž je otevřena a jež přijímá, obvykle je péče věnovaná vztahům k veřejnosti; **orientace na akce** (nástroj kooperace nebo kompetice s prostředím)

➤ **uzavřená organizace** - **orientace na moc** (jedinci i organizace se snaží dominovat bez ohledu na důsledky, bez ohledu na náklady); **orientace na role** (dodržování očekávaných způsobů chování, předpisů, pravidel); **orientace na výsledky** (obv. ekonomické povahy, spojeno s podceňováním dalších dimenzí činnosti organizace, vč. vytváření předpokladů pro dosahování výsledků)

Determinanty firemní kultury dle Pfeifera a Umlaufové, inspirované typologií Deala a Kennedyho

(dle Pfeifer - Umlaufová, In Hroník, 1999, s.57)

- typologie vznikla na základě studia japonské a americké firemní kultury (mnohdy považované za výrazné, krajní formy národních firemních kultur)

- determinanty jsou ekonomické, resp. marketingové povahy, jsou vyjádřeny jednak mírou konkurence, event. rizikovosti předmětu podnikání, jednak rychlostí zpětné vazby trhu, event. délkou inovačního cyklu:

		míra rizikovosti předmětu podnikání, míra konkurence	
		velká	malá
rychlost zpětné	velká	☞ kultura “ostrých hochů”, ☞ kultura “frajerů” ☞ kultura “všechno nebo nic”	☞ kultura “přátelských experimentů” ☞ kultura “chléb a hry”
vazby trhu	malá	☞ kultura “jízdy na jistotu”, ☞ “sázky na budoucnost” ☞ kultura “analytického projektu”	☞ kultura “mašliček”, “postupu” ☞ kultura “procesní”

☞ **ostří hoši**: kultura se vyznačuje individualismem; ceněný je především špičkový výkon; pracovník je tak dobrý, jako jeho poslední výkon; chyby či zaváhání nejsou dovoleny ani promíjeny; kariéra může mít charakter strmého vzestupu i prudkého pádu; soukromé záležitosti nejsou přenášeny na firemní půdu, není zde prostor pro sdílení emocí; lze předpokládat vyšší míru fluktuace

☞ **přátelské experimenty**: charakteristická je týmová spolupráce; ceněný je především nápad, chrlí se jeden za druhým; vzájemná komunikace je bohatá, časté jsou osobní nevraživosti a závisti; pracovníci drží pospolu a jsou připraveni rychle reagovat na potřeby svých zákazníků, jsou produktivní; kariérový postup není důležitý; pracovníci běžně mluví o soukromých záležitostech, vzájemně znají svá zázemí, starosti

☞ **jízda na jistotu**: je velmi citlivá na chybu; prvořadým úkolem je nedopustit se chyby

(oproti ostrým hochům, kde je prvořadý špičkový výkon a neodpouští chybu), postupuje se pomalu a obezřetně; kariérový postup je pomalý, plánovaný; o soukromých záležitostech se nemluví; přesně stanovený postup má překonávat rizika a nejistoty

☞ **mašličky**: organizace typická pro málo konkurenční prostředí nebo prostředí, v němž je kladen důraz na pečlivost, přesnost a správný postup; formální náležitosti mají přednost před věcným obsahem; důležité je postavení (“pan vrchní rada”); podezření vzbuzuje ten, kdo své úkoly zvládá v předstihu

Typologie firemní kultury dle vnitřních determinant

- typologie vznikly obvykle na základě analýzy kultury uvnitř reálných firem v různých oblastech podnikání (tedy nezávisle na vnějších proměnných, např. proměnných trhu)

Dělení dle vztahu organizace k lidem

(dle Štikar, 1998, s.145)

- kultura je výrazem chápání úlohy psychiky člověka - zaměstnance v dané organizaci - viz extrémní přístupy:

- **opomíjení lidského činitele** - člověk je chápán jako “appendix” stroje, technologického či administrativního systému ⇒ přesvědčit management, že humanitní je zároveň produktivní, že lidský zdroj je svou povahou nemechanický, schopný vlastního rozvoje a překračování počátečních podmínek
- **přeceňování lidského činitele** - vedení “sází na člověka”, má sklon zaměstnancům věřit, spoléhat na ně ⇒ upozornit na nestabilitu lidského činitele, na možná selhání, na omezení a variabilitu dispozic, schopností a dovedností, charakterových vlastností, upozornit na systémové efekty společné činnosti

Typologie dle Victora a Cullena

(dle Steinman - Löhr, In Hroník, 1999, s.55)

- autoři vyšli z empirické studie 4 firem (tisk, telefon, banka, výroba), popsali 5 typů klimatu založených na převažující hodnotě:

1. **pečovatelský typ** - jeho hlavní starostí je dobro všech pracovníků firmy
2. **typ orientovaný na dodržování zákonů** - jeho prioritou je zkoumání, zda připravované opatření neporušuje zákon
3. **typ orientovaný na dodržování předpisů** - jeho prioritou je dodržování norem a předpisů, které vydala firma
4. **účelový typ** - zdůrazňuje jako dobré a správné to, co je v zájmu společnosti, nehledě na zájmy jedinců či jiných celků
5. **nezávislý typ** - jeho prioritou je sebeřízení každého jedince, příslušníka firmy na základě principů

Typologie dle Hroníka

- z výše uvedené typologie Victora a Cullena odvodil Hroník vlastní typologii firemní kultury (využitelná i pro typologii stylů vedení) - konstrukci 4 domů, jehož dvěma osami jsou **polarita výkon a vztah a polarita účel a princip**

orientace na...	výkon	vztahy (lidi)
účel	- správné je vše, co směřuje k zisku, je třeba se pohybovat na hraně zákona či za ní, to je riziko podnikání ☞ “Účel světlí prostředky.” ☞ “Když se kácí les, lítají třísky”	- hl. měřítkem, očekáváním je spokojenost zaměstnanců; zdůrazňuje se domácí prostředí, urč. stádnost, kolektivnost, není zde mnoho prostoru pro kritické a nezávislé názory ☞ “Jen spokojený zaměstnanec pracuje rád.”
princip	- hlavní je dosažení cílů při jasně stanovených mantinelech, pravidlech hry (u takové firmy neuspěje kandidát, který přenáší z konkurenční firmy materiály, které by pomohly)	- zdůrazňována je lidská hodnota každého zaměstnance; uplatňuje se týmový přístup, je dbáno na toleranci k odlišnosti (což odlišuje tým od kolektivu)

Kulturní dimenze dle Hofstedeho

(dle Zadražilová a Khelerová, In Hroník, 1999, s.57; Marques, 1996)

- rozlišuje čtyři kulturní dimenze, umožňující vhled do interkulturního managementu

1. Rozpětí moci (nakolik společnost podporuje to, aby nadřízení uplatňovali moc, která jim byla svěřena)

➤ **široké rozpětí moci** - výrazná hierarchie a centralizace moci; dohled a kontrola; inicializace kontaktů mezi nad- a podřízenými vždy ze strany nadřízeného; ideálním manažerem je "dobrý otec"; vyžaduje se loajalita, věrnost, vděčnost, zaměstnanci se vyhýbají otevřenému kritizování nadřízených; nadřízený instruuje, hlásá moudra, vydává příkazy, zaměstnanci je nechávají rozhodovat (např. firmy v Japonsku, Latinské Americe, Arábii)

➤ **úzké rozpětí moci** - organizační struktura je plošší, moc decentralizovaná; lidé s vyšším postavením nemají tolik privilegií; nadřízení a podřízení se považují za sobě rovné v odlišných postaveních, které se může změnit (podřízený může být při práci na urč. projektu v nadřízeném postavení vůči svému nadřízenému v jiném projektu); nad- a podřízení mají k sobě blíže, manažer je dosažitelný, má na svého podřízeného čas; ideálním manažerem je "vynalézavý demokrat"; nadřízený vyjednává, konzultuje, má však právo konečného rozhodnutí (např. firmy v severní Evropě)

2. Míra individualismu a kolektivismu (do jaké míry společnost podporuje individuální nebo kolektivní cíle)

➤ **individualistická kultura** - pracovník jedná podle svých zájmů; příbuzní zaměstnanců jsou při výběrových řízeních spíše odmítáni; vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem připomínají smlouvu mezi kupujícím a prodávajícím na trhu práce; manažer řídí jedince, odměňuje je podle individuálních výkonů

➤ **kolektivistická kultura** - pracovník je člen skupiny, jedná v jejím zájmu, i když to znamená zříci se vlastních preferencí či ambicí; při výběrovém řízení jsou preferováni příbuzní; vedení lidí se soustřeďuje na vedení pracovních skupin, tvorbu týmů; odměňován je výkon týmu, skupiny

3. Míra maskulinity a feminity = ekonomicko - antropologické faktory (odráží způsob výroby a distribuce statků, formy spolupráce, organizace a dělba práce, organizace obchodu, užití peněz atp.)

➤ **maskulinní kultura** - preferovány jsou především: hrdinství, úspěch, rozhodnost, výkonnost, soutěživost, analytičnost, ambice, asertivita, agresivita; důraz je kladen na získávání finančních a materiálních statků; konflikty se řeší silovým způsobem; úlohy obou pohlaví jsou jasně definovány a rozlišeny - předpokládá se, že muži jsou dominantní a asertivní, zatímco ženy jemné a starostlivé (např. Itálie)

➤ **feminní kultura** - preferovány jsou především: intuice, schopnost dosažení konsenzu, solidarita, skromnost, sociální spravedlnost; váží si kolektivní integrace, vzájemné spolupráce, přátelských osobních vztahů; řešení konfliktů směřuje ke kompromisu; rozlišení obou pohlaví není tak patrné, úlohy se považují za flexibilní (např. Portugalsko, Švédsko, Holandsko)

4. Míra vyhýbání se nejistotě (do jaké míry společnosti přejímají novinky)

➤ **kultura silně se bránící nejistotě** - dominuje snaha vyhnout se nejednoznačným situacím, nejistotám, odchylky jsou pocíťovány jako problém, mohou snadno přivodit úzkost a stres; tendence vytvářet si pravidla včetně neformálních, normy, pomocí kterých se kontroluje průběh procesů, dodržování a respektování práv a povinností zaměstnanců i zaměstnavatelů; stabilní vývoj kariéry v rámci jednoho podniku je považován za důležitý; pracovníci jsou zaneprázdněni, závodí s časem a tvrdě pracují; vrcholové vedení se zabývá především operativními a taktickými úkoly, na strategické není prostor (např. firmy v Německu, Švýcarsku, Francii, Španělsku, Portugalsku, Řecku, Japonsku)

➤ **kultura akceptující nejistotu** - psaných pravidel a norem je málo, převažují neformální pravidla, která jsou sdílena; určitá míra nejistoty je považována za životní zkušenost a je snadno přijímána; prosazují se nekonvenční, neobvyklé myšlenky, avšak jejich zavedení probíhá obtížněji; obtížněji dotahují věci do konce a hůře věnují náležitou pozornost detailům; více času je věnováno strategickým otázkám (např. firmy ve Velké Británii, Skandinávii, Hongkongu,

USA)

Změna podnikové kultury

Proč a za jakých okolností měnit firemní kulturu

(Rais, 1997, s.72)

- firma přechází z jedné vývojové etapy do druhé
- stávající kultura je brzdou rozvoje firmy
- došlo ke změnám ve vnějším, ekonomickém, sociálním, politickém nebo technickém prostředí firmy
- změna postavení firmy na trhu
- generační výměna ve vedení firmy
- zásadní změna ve vlastnických vztazích firmy

Etapy změny firemní kultury

- úspěšnost zásadních změn výrobních programů, technologií nebo vlastníků a managementů je zpravidla podmíněna změnou kultury organizace (Štikar, 1998, s.147)

- změna sestává z následujících kroků (Štikar, 1998, Rais, 1997):

1. identifikace stávající kultury
2. rozmrazení a oslabení této kultury (např. děkan na návštěvě ústavu)
3. rozpoznání zájmů a postojů sil, které se staví pro změnu a které proti změně
4. ovlivňování s cílem posílit síly podporující změnu a eliminování sil působících proti změně (oboje i v rámci jednotlivce)
5. sjednocení podporujících elementů, utužení vazeb, které spojují žádoucí představy a přístupy
6. rozvíjení nové kultury, sledování, zda vyznávané představy, přístupy a hodnoty nové kultury přetrvávají, rozvíjení těchto představ

- **iniciátorem změny** je obvykle manažer (s velkou neformální autoritou), **nositelem změny** jsou obvykle všichni pracovníci firmy

Předpoklady úspěchu změny kultury

(Rais, 1997, s.72)

1. jasný smysl změny
2. dostatek času na celý proces změny, vědomí jeho dlouhodobosti
3. jasný signál zahajující změnu
4. podpora zejména ze strany vedení firmy
5. nerozměňování sil
6. využívání dílčích úspěchů k podpoře procesu změny

Předpoklady neúspěchu změny kultury

(Rais, 1997, s.73)

1. nejasnost, složitost v prezentaci cíle změny
2. chápání změny jako jednorázového aktu
3. neúčast nebo nezájem těch, kterých se změna týká především
4. nepřevzetí odpovědnosti a dominantní role v procesu změny vedením firmy
5. podcenění vlivu staré kultury (jak v oblasti kognice, tak především v oblasti chování lidí)

Podnikové klima

Pojem klima

- **klima** (Slovník cizích slov)
- podnebí

- situace, poměry, prostředí

Podnikové klima

- vnější, bezprostředně pozorovatelné důsledky kultury (Štikar, 1998, s.144)
- povrchová, relativně málo stabilní vrstva, poměrně snadno zasazitelná okamžitými opatřeními (Štikar, 1998, s.144)
- klima je osobnost podniku (Marques, 1996, s.257)
- klima = prostředí, ve kterém se odehrává personální práce každého manažera (Marques, 1996, s.258)
- klima = globální míra uspokojení v podniku (Marques, 1996, s.258)

Přístup ke klimatu

Realistický, objektivní přístup ke klimatu

- vychází z předpokladu, že klima je v podniku reálnou, **objektivní skutečností** (podobně jako struktura a technologie), která se projevuje bez ohledu na individuální vnímání
- jednotlivci jsou považováni za potencionální pozorovatele a komentátory klimatu, nežli za aktivní tvůrce;

příčemž vnímání klimatu je ovlivněno:

- skutečným podnikovým klimatem
- povahovými vlastnostmi pozorovatele
- osobní zkušeností člověka v podniku

Jevový, subjektivní přístup ke klimatu

- vychází z předpokladu, že klima je odrazem, konstrukcí určitého podnikového jevu, společného všem členům podniku a existuje jako **psychologický jev**, který se odvozuje od potřeby člověka interpretovat skutečnost a dávat smysl jevům, které ho obklopují

- klima je výslednicí vnímání a hodnocení jednotlivých faktorů klimatu (vztahů) jednotlivými členy podniku;

příčemž k nejvýznamnějším faktorům - vztahům patří:

- vztah k práci
- vztah ke spolupracovníkům
- vztah k vedení podniku
- vztah k amžitelům (zřizovatelům) podniku atp.

Podnikové klima versus psychologické klima a uspokojení z práce

(Marques, 1996, s. 259)

- podnikové klima je v podstatě výslednicí hodnocení a interpretace klimatu jednotlivými zaměstnanci, každý jednotlivec však vnímá a interpretuje tytéž jevy rozdílným způsobem
- **psychologické klima** = individuální vnímání x **podnikové klima** = atribut podniku
- **psychologické klima** = výsledek vnímání a popisu pracovní situace (je tedy výsledkem poznání, nikoli hodnocení situace) x **uspokojení z práce** = subjektivní citová reakce jednotlivce na jeho práci a na podnik, v němž pracuje (citová reakce na stejnou situaci)
- uspokojení z práce závisí zejména na jednotlivcích, klima kombinuje individuální vnímání s měřítky na kolektivní úrovni (podnik)

rysy pracovního místa → individuální vnímání / psychologické klima ↔ uspokojení z práce

rysy pracovního místa → kolektivní vnímání / podnikové klima ↔ celková spokojenost v podniku

- každý jednotlivec interpretuje rysy situace, na základě toho se utvářejí jeho pocity a ty budou nadále ovlivňovat jeho vnímání podniku
- klima lze považovat za přenesení myšlenky uspokojení z úrovně jednotlivce na úroveň podniku; přičemž procesy, které oba pojmy zahrnují jsou podobné
- klima zahrnuje jak kognitivní, tak emocionální aspekt: lidé mají přímý vliv na své pracovní prostředí, jak tím, že ho interpretují, tak tím, že emocionálně reagují na výsledky

své interpretace

- uspokojení na individuální úrovni a klima na podnikové úrovni tak fungují jako zprostředkující činitelé mezi podnikovými podmínkami a individuálním chováním

Klima a subklima

- podnikové klima se liší v jednotlivých subsystémech (např. v rámci jednotlivých oddělení) - klima v subsystémech nazýváme **subklima**

Použitá literatura

☞ Štikar, Jiří - Rymeš, Milan - Riegel, Karel - Hoskovec, Jiří (1998): Základy psychologie práce a organizace. Karolinum, Praha.

☞ Hroník, František (1999): Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. Computer Press, Praha.

☞ Marques, Carlos - Jirásek, František a kol. (1996): Řízení lidských zdrojů. Bankovní institut, Praha.

☞ Rais, Karel - Lukášová, Růžena (1997): Organizace a lidé. PC Dir, Brno.

.....

Psychologie řízení

Pojem řízení

Řízení (podniku, práce) se řekne latinsky:

- *moderatió* - umírněnost, zachování míry, ovládnání, sebeovládání, řízení (*modérátor* – řidič, vládce, správce)
- *ad-ministratió* – přispění, pomoc, vedení, řízení, spravování (*administrátor* – ředitel, správce)
- *prócúrátió* – spravování, správa, řízení obv. svěřeného úkolu či úřadu, provádění opatření, usmiřování (*prócúrátor* – správce, zástupce)
- *negótiúm* – zaměstnání, práce, činnost, úkol, obchod, hospodářství (*negótiátor* – obchodník, bankéř; opak *ótiúm* – nezaměstnanost, prázdný čas, klid od války)
- *occupátió* – zaujetí, zmocnění se, zaměstnání (*occupátus* – zaměstnaný)
- vedení je potom lat. *dispénsátió* – rozvažování, odvažování, rozdělování, vyplácení, správa, řízení (*dipénsátor* - správce peněz, účetní, pokladník)

Řízení neboli „management“?

Managment je stejně starý jako lidstvo. Ten, kdo řídí práci je manažer.

Jak?

- vědecky

- intuitivně

Manažerské aktivity

MANAGMENT je proces, vývoj probíhající ve čtyřech neustále se opakujících aktivitách:

1) PLÁNOVÁNÍ - volba úkolů, určování jejich priorit a sestavení pořadí jejich realizace, aby bylo dosaženo organizačních cílů. Může být *strategické*, *operativní* (*taktické*), a *operační*.

2) ORGANIZOVÁNÍ - přidělování úkolů členům organizace a koordinace jejich činnosti,

přidělování a distribuce zdrojů, nezbytných k úspěšnému vykonávání těchto úkolů.

Funkce organizování je - vyjasnit místo v procesu a přínos jedinců při plnění cílů.

3) **VEDENÍ** - nejpsychologičtější aktivita; proces ovlivňování a motivování podřízených pracovníků, aby vyvinuli nejvyšší možné úsilí a usměrňování jejich úsilí tak, aby plnili úkoly, jak mají.

4) **KONTROLOVÁNÍ** - sběr, vyhodnocování a srovnávání informací s danými cíly.

Podstatnou otázkou zde je : „V čem zlepšit aktivity organizace ?“

Praktické cvičení ve skupinkách:

Cíl: přiblížit si prakticky obsah plánování, organizování, vedení a kontrolování na jednotlivých typech organizací.

1. Jak by vypadal management řízení rodiny?
2. A management vlastního zdraví?
3. Nebo je libo management opravy automobilu? (prohlédnutí vozu, zjištění vady, koordinace opravy vozu s jinými zakázkami, objednání náhradních dílů, zajištění pracovníků včas a v dostatečné míře na zvládnutí zakázky, motivace lidí- zvýšení odměn při speciálních zakázkách či při předčasném termínu, psychologické pochvaly, prestižní zakázky, aj.)

Oblasti managementu

Management se týká mnoha oblastí:

1) Nejstarší - Strategické řízení - proces, kterým se stanovují vize a poslání organizace
a z nich strategické cíle (budoucího vývoje)

2) Marketing - řízení trhu

- analýza trhu a prostředí a analýzy zakazníka a jeho chování, rozděluje trh na jednotlivé segmenty
- vývoj produktů a cenová politika produktů
- vyhledávání nových zákazníků a volba optimální prodejní techniky

3) Řízení financí

- stanovování finančních cílů, získání optimálních financí k zajištění optimálních cílů
- metody efektivního řízení kapitálu
- dlouhodobé zabezpečení finančního zajištění organizace (mnoho metod)

4) Řízení lidských zdrojů

- dosahování organizačních cílů skrze lidské zdroje, počty pracovníků dle profesí, dle kvalifikace, aj., a to vyhledáváním, výběrem a příjmem pracovníků, jejich dalším rozvojem a vzděláváním
- optimální formy motivace (finanční a ekonomické) - hodnotí se úspěšnost práce, a podle výsledku tohoto hodnocení se stanoví další intervence pro rozvoj jejich motivace

- stanovování dalších náročnějších cílů pomocí odměňování výsledků práce
- plánování kariérové dráhy pracovníků

5) Řízení kvality

- řízení činnosti ke splnění požadavku na kvalitu
- pracovní postupy a techniky na řízení zdrojů k vytvoření kvality TQM - Total Quality Management (od 80. let)

6) Řízení informací

- manažer vyhledává, zpracovává a předává dál informace, data, znalosti
- využívá nové informační technologie a média (PC, internet)

7) Krizové řízení

- proces vyrovnávání se s významnou a neočekávanou situací, která ohrožuje cíl nebo samotnou existenci organizace
- proces krizového řízení vede většinou najatý manager

8) Řízení změn

- cílené a efektivní změny činností na základě působení vnitřních a vnějších sil, vytváření nových podmínek pro podnikání
- nutnost odstraňování bariér (kultura organizace) a překonání odporu ke těmto změnám

Dále se uplatňuje řízení : - inovací
 - vztahů k veřejnosti
 - výroby a služeb aj.

Úrovně managementu

Tři úrovně managementu:

a) **TOP MANAŽEŘI**

- vrcholoví manažeři, nejmenší skupina s nejvyšším postavením v organizaci, př. generální ředitelé, náměstci organizace, atd.
- mají na starosti plánování organizace a tedy i celkovou její výkonnost

b) **STŘEDNÍ MANAGMENT**

- řízení nejnižších manažerů, vedoucích pracovníků, př. stavbyvedoucí, dílevedoucí, vedoucí střediska
- jejich úkolem je koordinace vykonávaných úkolů

c) **LINIOVÍ MANAŽEŘI**

- př. mistři ve výrobě, vedoucí administrativního oddělení, vrchní sestry, aj.
- na starosti mají již konkrétní osoby, které motivují a kontrolují

Manažerské role

Henry Mintzberg

Manažerské role:

1.kategorie: **Interpersonální role**:

- a) Role *představitel* - reprezentuje svou organizaci
- b) Role *vedoucího* - ve vztahu k podřízeným: motivovat, usměrnit, najít nedostatky a klady, kontrolovat úkoly, jež se mají plnit
- c) Role *spojovatele* - jako správný vedoucí musí být ve vztahu jak s vnitřním systémem organizace, tak v kontaktu s vnějšími útvary obklopujícími organizaci

2.kategorie: **Informační role**

- vychází z interpersonální role:

- a) Role *pozorovatele* - cíleně vyhledává informace pro pochopení organizace života, situace organizace, svolává porady, spolupracuje s tiskem, účastní se formálních i neformálních aktivit za účelem získání informací pro svou organizaci
- b) Role *šířitele* - šíří informace svým podřízeným, prezentuje i hodnotí, i manipuluje
- c) Role *mluvčího* - oficiálně reprezentuje organizaci navenek, hájí a brání zájmy organizace navenek

3.kategorie: **Rozhodovací role**

- opět využívá jak role informační tak i interpersonální:

- a) Role *podnikatele* - vymýšlí, podněcuje a podniká změny
- b) Role *řešitele rušivých událostí* - reaguje na neočekávané skutečnosti a řeší je, navrácí stabilitu
- c) Role *distributora zdrojů* - hospodaří se zdroji: lidskými, finančními, technickými či přidělením pravomocí, vždy dbá o dostatek zdrojů
- d) Role *vyjednavče* - komunikuje s jednotlivci či skupinami mu nadřízenými či podřízenými

Praktické cvičení:

- rozpoznání manažerských rolí u jednotlivých profesí
- do jednotlivých manažerských rolí dosadit určitou profesi a zjistit nakolik a jak se jednotlivé manažerské role u jednoho povolání překrývají

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

- existují dva pojmy: • řízení lidských zdrojů
 - personální řízení, management
- autoři k těmto dvěma pojmům přistupují ze tří hledisek:
 - 1) oba dva pojmy jsou synonyma, zabývají se lidmi v organizaci
 - 2) *personální management (řízení)*
 - = širší kategorie, která vznikla na konci 19. století – v této době vznikaly první dílny, kdy mezi majitele a jeho zaměstnance vstupuje personální útvar
 - personální management se jako vědecká disciplína rozvíjí až ve 20. století, má různé směry

řízení lidských zdrojů

- vzniká až v 80. letech 20. století v USA na univerzitách (=vědecky podložená teorie)

- zabývá se:

- plánováním počtu pracovních míst
- obsahem pracovních míst
- plánováním, jací lidé jsou potřeba do pracovních míst
= specifikace pracovního místa
- plánováním, kde tyto potenciální zaměstnance získávat
- plánováním kariéerního růstu (školení, přeskupování prac. míst)

3) dle Bělohávků:

personální management – dává praktické návody k vedení lidí na mikroúrovni, tzn. vedení skupin, týmů, lidí jako jednotlivců

řízení lidských zdrojů – zabývá se řízením lidí na makroúrovni = vytvářením a rozvojem personálu organizace jako celku, makroúrovni (nábor, výběr, motivování, zvyšování kvalifikace, uvolňování pracovníků)

pozn. PRO NÁS – budeme tyto pojmy chápat jako synonyma

Plánování pracovních sil

= proces, který vede k sestavení plánů pracovních sil (dle Bělohávků)

- při tomto plánování je nutné brát v úvahu všechny aspekty

dle Hroníka:

plánování lidských zdrojů = nepřetržitý proces plánování lidských zdrojů probíhá ve třech etapách: 1) monitoring interního a externího prostředí, podmínek a zdrojů

2) vyhodnocení a předpověď

3) návrh opatření, průběžná realizace a kontrola

1. krokem v tomto procesu plánování je *analýza interních a externích podmínek*

a) vnitřní podmínky:

- souvisí přímo s organizací, jsou součástí organizace, můžeme je měnit

dle Hroníka: • audit personální činnosti – popisuje kvalitu a důsledky těchto činností

- personální politika a strategie
- spokojenost zaměstnanců
- fond pracovní doby
- fluktuace a stabilita pracovníků
- horizontální a vertikální mobilita
- interpersonální komunikace
- plánování kariérového rozvoje

b) vnější podmínky:

= podmínky mimo organizaci, ale mohou na ní působit, nelze je ovlivňovat

dle Hroníka: SLEPT analýza (mnemotechnická pomůcka) – zaměřuje se na prostředí

• S = sociální a společenské podmínky (mzdy, migrace, nezaměstnanost)

- L = legislativní prostředí a podmínky
- E = ekonomické prostředí a podmínky
- P = politické prostředí a podmínky
- T = technologické prostředí a podmínky

kontrolní otázka: Čím se liší mobilita a fluktuace?

- mobilita je řízená a odehrává se v rámci organizace, v horizontálním i vertikál. směru
- fluktuace je neřízená a směřuje mimo organizaci

PRACOVNÍ MÍSTA A POPISY PRÁCE

Analýza pracovního místa

Pracovní místo je definováno organizační strukturou a popisem práce.

Organizační struktura – určuje postavení pracovníka v systému nadřízenosti a podřízenosti

Popis práce – vymezuje povinnosti spjaté s funkcí pracovníka

Analýza pracovního místa („job analysis“) – 2 části:

- 1) Popis pracovního místa...jde o spíše formální analýzu určité pozice pracovníka (zakreslení v „pavouku“, komu etn člověk podléhá a naopak – vztahy nad/podřízenosti).

Funkce (K čemu slouží popisy pracovního místa):

Vymezení povinností pracovníka – umožňují tak výběr pracovníka, možnost projektování profesního růstu pracovníka, Podklady pro hodnocení činnosti, zajištění celkového chodu organizace, právní podklady – stanovení norem, úpravy pracovního prostředí.

Zdroje informací k analýze pracovního místa:

- analýza firemních materiálů
- rozhovor se spolupracovníky
- rozhovor s nadřízeným
- pozorování

- 2) Specifikace nároků pracovního místa...analýza nároků (= seznam kompetencí, nutných k tomu, aby člověk mohl plnit úkoly uvedené v popisu práce) pozice
pozn. Existují katalogy profesí (obsahují popis pracovního místa – specifikace nároků)

Popisy pracovních míst dle typu organizace

Byrokratická organizační struktura – jasně a přesně definovaná dělba činností útvarů a odpovědností pracovníků (optimální ve velkých organizacích a tam, kde jde o hladký a přesný chod – armáda, dráhy). Jde

například o státní instituce, je dán přesný popis pracovních míst, který je neměnný – struktura je neměnná.

výhody

- každému pracovníkovi je přesně jasná jeho odpovědnost a pravomoc, jasný je také prostor vymezený jiným pracovníkům,
- nedochází ke konfliktům a střetům z důvodů odpovědnosti,
- existuje množství předpisů, které řeší každou nejasnost

nevýhody

- slabá schopnost reagovat na změny, obtížné vyrovnávání s novými úkoly,
- neochota pracovníků přijmout úkol, který nemají přesně definovaný v pracovní náplni

Organická struktura – dává volnost v popisech pracovních míst, pracovní odpovědnost je definována obecně (vhodné pro firmy zaměřené na dosahování výkonů). Mění se podle aktuálních požadavků a pracovních podmínek.

výhody

- pružná reakce a snadné zvládnutí změn,
- silná motivace k dosahování firemních cílů
- ochota pracovníků ke spolupráci

nevýhody

- nejasné odpovědnosti pracovníků však mohou být zdrojem konfliktů

Pracovní místo a popis práce přestává být přísně ohraničenou, neměnnou skutečností. V organizaci současnosti jde o využití veškerého lidského potenciálu a uspokojení sebeaktualizace jednotlivce. Nejen člověk, který rozvíjí svůj potenciál, ale i jeho místo se může měnit v závislosti na individualitě pracovníka. Jde tedy o hledání souladu mezi člověkem a jeho prací.

Kompetence

- schopnost vykonávat a úspěšně zvládat určitou profesi nebo funkci (cizí jazyk, práce s textovým editorem, podvojně účetnictví, pružnost myšlení, komunikační dovednosti)
- při výběru zaměstnanců lze kompetence vyjádřit na různých škálách (1-5, nebo slovní hodnocení – dobrá/špatná úroveň) nebo lze popsat slovy: př. Snadno navazuje kontakty, bohatá slovní zásoba, příjemný...
Různé profese nebo funkce vyžadují odlišné kompetence a také odlišnou úroveň kompetencí.

Stanovení kompetencí v řízení lidských zdrojů má význam pro:

- personální výběr
- vzdělávání pracovníků
- hodnocení pracovníků
- řízení kariéry

Potenciál

- neboli způsobilost
- předpoklad dosažení kompetencí
- předpoklad schopnosti v budoucnu vykonávat určitou práci nebo funkci (inteligence, rychlost reakce, zručnost)
- pokud má pracovník potřebné vlohy, může se doučit

Srovnávání požadované kompetence a skutečné úrovně schopností, potenciálů

- tři možné výsledky:

- a) schopnosti pracovníka odpovídají požadavkům funkce – bereme ho všemi deseti
- b) úroveň schopností je vyšší, není využito kapacity pracovníka – humanizace práce (buď rozšíření práce = přidání dalších úkolů srovnatelné úrovně nebo obohacení práce = přidání složitější práce)
- c) úroveň schopností nedosahuje požadavků funkce – personální změna nebo různé formy vzdělávání

Analýza pracovního místa

- slouží k získání podrobných a objektivních informací o práci, úkolu nebo funkci a požadavcích na pracovníka
- systematický postup

Předpoklad pro

- úpravy a změny pracovního prostředí
- úpravy a změny systému řízení vč. pracovních náplní
- normování práce
- stanovení kritérií pro hodnocení činnosti
- posuzování a výběr uchazečů o výkon určitých profesí nebo funkcí
- seskupování profesí podle podobných znaků
- projektování výcviku, výchovy, kariérových drah
- rozborů úrazovosti, snížené výkonnosti, nezájmu pracovníků o určitou činnost

Analýza funkce nebo profese

- orientovaná na činnost
- výsledkem je profesiogram funkce neboli **popis činností**

1. sestavíme seznam aktivit, které funkce nebo profese obsahuje
2. hodnotíme častost nebo významnost aktivity (dle vlastních zkušeností, pozorování nebo vyjádření pracovníků, kteří práci vykonávají)
3. sestavíme profil činnosti – nejlépe graficky – z něhož vyplyne rozsah a význam aktivit

Využití při

- úprava systému řízení
- úpravy pracovního prostředí
- normování práce
- seskupování profesí
- projektování praktického výcviku pracovníků

Analýza nároků funkce

- orientovaná na pracovníka
- výsledkem je profesigram nároků funkce neboli **profil pracovníka**
 1. zhotovíme seznam kompetencí
 2. hodnotíme důležitost kompetencí pro profesionální úspěch
 3. sestavíme profil, ze kterého vyniknou kompetence důležité a méně důležité

Uplatnění při

- personální výběr
- vzdělávání pracovníků
- plánování kariéry pracovníků

VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ

Průběh výběrového řízení

Průběh výběrového řízení lze rozdělit do 8 fází:

1. a) Popis pracovního místa,
b) specifikace nároků na pracovní pozici, tj. vytvořit *profil pracovníka*. Je vhodné vymezit ideální profil a na druhé straně minimální podmínky profilu.
2. a) Vytyčení výběrových kritérií,
b) zvolení adekvátních výběrových metod.
3. Nábor uchazečů (recruitment).
4. Vlastní realizace výběru.
5. Vyhodnocení výběrového řízení včetně závěrů.
6. Rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazečů, sdělení výsledků všem uchazečům (nejlépe osobně), manažerům nebo zadavatelům.
7. Zařazení a zapracování nového zaměstnance.

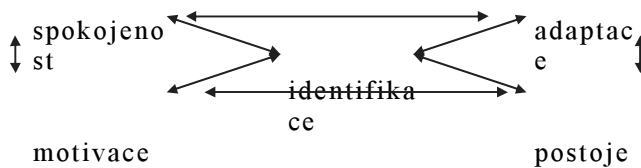
8. Vyhodnocení efektivity (hlavně u metod) a rentability výběrového řízení.

Adaptace a stabilizace pracovníků a utváření vztahů k organizaci

Zpracováno dle přednášky doc.M. Rymeše

Zaměstnanecká adaptace - lze rozlišit 4 úrovně

- **kulturní** - akceptování organizace (zahrn. cíle, hodnoty, normy) ⇒ zaměstnanecká loajalita
- **pracovní** - zvládnutí prac. čin. a podmínek ⇒ pracovní výkonnost
- **sociální** - soc. začlenění do týmu (hodnoty, normy, role) ⇒ soc. konformita
- **provozní** - informační systém, prostorové uspořádání ⇒ orientace v organizaci



K tabulce: vše souvisí se vším!!!

Dimenze adaptace

1. aktivita - pasivita
2. globální - dílčí (např. příchod dítěte do rodiny)
3. dlouhodobá - krátkodobá
4. vnitřní - vnější (cíle x normy ⇒ falešná konformita)
5. individuální - skupinová (přijetí nového pracovníka x změna systému)
6. přiměřená - nepřiměřená (tato dimenze obsahuje hodnotící aspekt, nejlépe dle kritérií)

Teoretické a obecné hledisko (základní pojmy - rozlišení)

- adaptace x **adjustace** (adj. má spíše sociální charakter a vymezuje aktivnější přístup, někdy se překládá jako "vpravování se" a hovoří se o ní v souvislosti se zvládnutím)
- adaptace x **adopce** (ado. je pasivní)
- **akomodace** x **asimilace** (biologičtější přístup)

adaptace - je proces i stav, je to rezervoár s urč. limitem

adaptovanost - je stav, obv. nese hodnotící aspekt

adaptabilita - disponabilita (biol. aspekt)

readaptace - opětovná adaptace (např. návrat do pův. kultury po adaptaci na jinou kulturu; dle výzkumů je readaptace náročnější, složitější a trvá déle v porovnání s adaptací)

maladaptace - termín ze sociální psychiatrie (Hrneyová, Sullivan, Fromm aj.), je spoj. s patologickými změnami v chování

adaptace primární a **sekundární** - prim. je na první zaměstnání (druh činnosti), sekund. jsou všechny ostatní; sekundární je rychlejší a efektivnější

Adaptace v personální psychologii

1. behaviorální diagnostika
2. upřesnění pracovního zařazení /vhodné úvodní kolečko k doladění prac. zařazení/
3. stabilizace, odchod

A - Získávání pracovníků

- vyhledávání a nábor
- výběr a přijímání

- rozmisťování prac.
- zařazování a adaptace

B - Personální rozvoj

- výchova a vzdělávání
- hodnocení
- motivace
- rozvoj kariéry
- personální poradenství

C - Mobilita pracovníků

Jde o cyklus A→B→C→A→...

Znaky firemní kultury

- firemní filosofie (představy a názory, které jsou určující, relativně stabilní)
- dominantní hodnoty (reference a očekávání)
- převažující normy (standarty a vzorce chování)
- role (způsoby chování v zastávané pozici; jsou formálně vyčleněné, vyplývají z pozic zaměstnance)

Faktory ovlivňující průběh adaptace

objektivní

- převažující silná - slabá firemní kultura (silná = jasná schemata, vyžaduje zvýšenou konformitu)
- vztah dominantní kultury a subkultur ((je harmonický či konfliktní?))
- situace stability - proměnlivosti firemní kultury
- typ firemní kultury (dle převažující atmosféry; např. pocit pronásledování vede k úzkosti a rezignaci)
- míra přijatelnosti prostředků fir. kultury (ne/akceptovatelné)

subjektivní

- kapacity (!)
- osobnostní zralost
- postoje a zaměření
- socioekonomické podmínky zaměstnance
- organizace práce zaměstnance
-

Identifikace vs. přinucená adaptace

- jedná se o kontinuum:

Identifikace	→ adaptace	→	→ selektivní	→	→ přinucená
		indoktrinace	identifikace	kalkulovaná	adaptace
		(přijetí pod		identif.	
		tlakem			
		podmínek)			
/cíle, normy, hodnoty jsou	hodnoty jsou			/individuální a podnikové	
součástí individuální	individuální			hodnoty jsou v rozporu/	
hierarchie/					

INTERNALIZACE

ODMÍTNUTÍ

Pozn.: otázka fúzí: dle zkušeností nedochází spolu s fúzí organizací rovněž k fúzi firemních kultur; je typické, že jedna "převálcuje" tu druhou.

Ad pracovní adaptace

- nese s sebou změnu způsobu života, tvorbu/změnu pracovních návyků, změnu hodnotových orientací atp.
- **diagnostika prac. adaptace** - kvantita práce, kvalita práce, efektivnost, chybovost, angažovanost + přemýšlení o práci, tvořivost, zlepšování atp.
- **zlepšování pracovní adaptace** - výcviky, garance zkušenějším pracovníkem (instruktor, mentor) atp.

- **hodnocení pracovníků** - 1. předpoklady, 2. podmínky, 3. adaptovanost

Identifikace zaměstnanecké loajality

a) *s prací* - pro jedince významnější, tvoří jeho hodnotu, společenskou pozici atp.

b) *s organizací* - méně emocionálně zaangażované (mluvení o firmě, ochota chovat se nadstandardně atp.)

- /Šajna/ - tzv. psychologická smlouva - je to nepsaná dohoda o zaměstnanecké loajalitě (mluví-li špatně o firmě, není to proti psané smlouvě, ale je to považováno za nedostatek)

- odehrává se obvykle na bázi postojů a verbálních projevů

.....

Hodnocení pracovníků

Co je hodnocení

- **hodnota**: názor na to, co je dobré (žádoucí) a zlé (nežádoucí)

- hodnoty se vytvářejí a diferencují v procesu socializace, výsledkem je **hierarchie hodnot** (uspořádaný systém hodnot podle důležitosti), určují nejobecnější postoje člověka, životní styl a morálku člověka, je proto velmi dobré znát je u pracovníků

- **hodnocení**: charakteristika jevů, které nelze exaktně měřit (dle Junga iracionální psychická funkce – viz cítění a hodnocení x vnímání a myšlení. Už jen to, že označujeme něco za dobré či špatné, je otázkou především cítění, kt. je individuálně velmi odlišné.)

- **hodnocení provází člověka po celý život**, od narození (kdy maminky u pískoviště vzájemně hodnotí pokroky svých dětí), přes školní docházku (hodnotí učitelé, ale i rodiče a okolí), pracovní proces (hodnotí nadřízení, ale taky manželka) až po smrt (kdy na pohřbu hodnotí okolí životní příběh nebožtíka)

Hodnocení pracovníků

- rozlišujeme 2 typy hodnocení:

- **průběžné, neformální h.** – je součástí každodenní činnosti manažera, je příležitostné, řízené situačními vlivy, představuje běžný vztah nad- a podřízeného
- **systematické, formální (standardizované) h.** – je periodické, jedná se o systematický formální proces, který se v podniku využívá ke zjištění toho, jak pracovník zvládá úkoly vyplývající z pracovního místa a jaké jsou možnosti jeho dalšího rozvoje (Marques, 1996), vyžaduje kvalitní přípravu systému hodnocení i hodnotitelů, aby bylo funkční, vyžaduje ujasnění cílů hodnocení a minimalizování subjektivity hodnocení (Štěpaník, 2000)

„Ontogeneticky“

- prvním pracovním hodnocením, se kterým se v životě setkáváme je hodnocení školního výkonu

⇒ **ÚKOL**: vzpomeňte si na svoji školní docházku a hodnocení vašich školních výkonů – co bylo hodnoceno (memorování, porozumění...)

- jak bylo hodnoceno (písemka, ústní zkoušení, pozorování při

hodinách, pověst...)

- byli jste seznámeni s kritérii a systémem hodnocení?
- bylo hodnocení spravedlivé?

„Historicky“

- prvním doloženým pracovním hodnocením byl systém zpráv nadřízených o podřízených a sebehodnocení všech jezuitů, jež ve 4. století n.l. používal Ignác z Loyoly

Proč hodnotíme

- cíle hodnocení (Milkowich, Boudreau):
 - zvýšení pracovních výkonů
 - odměňování podle zásluh
 - rozhodování o povýšení pracovníků
 - poskytování rad zaměstnancům
 - motivace pracovníků
 - hodnocení schopností pracovníků
 - zjišťování potřeby školení
 - zlepšování vztahů mezi zaměstnanci a řídicími pracovníky
 - spolupráce při stanovení cílů kariéry zaměstnance
 - zvýšení efektivity práce
 - rozhodování o přemísťování pracovníků (mobilita = může zabránit fluktuaci pracovníků tím, že je vhodně umístím. Rozeznáváme mobilitu vertikální /povýším, sesadím/ a horizontální /stejná pozice a náplň, ale na jině/)
 - rozhodování o ukončení pracovního poměru
 - podpora dlouhodobého plánování (potřeby pracovních míst a pracovníků)
 - hodnocení procesu přijímání pracovníků
- dle Werthera a Davise:
 - sledování rozvoje pracovníka
 - plánování pracovního postupu
 - plánování výměn pracovníků
 - motivace ke zlepšení výkonu ve vztahu k zpětné vazbě
 - určení odměny (v podstatě hmotná zpětná vazba)
 - určení odborné přípravy
- v praxi je pak dle M a B nejčastěji hodnocení využíváno pro:
 - 1. určování platu (a odměn)**
 - 2. komunikaci mezi podřízenými a nadřízenými**
 - 3. při rozhodování o povýšení**
 - 4. + dle výzkumů pro zvyšování pracovní motivace**
- v čem tkví z hlediska psychologie hlavní význam hodnocení?
⇒ klíčový význam je ve zpětné vazbě, tj. v obeznámení pracovníka s vlastní **výkonností** a úspěšností své práce, tj. jaký **efekt** jejich práce měla (Stýblo, 1993)

Slouží ke komunikaci v organizaci a předchází možným krizím. Tvorba a ovlivnění sociálních vztahů – ovlivnění pracovní atmosféry. Můžeme taktéž zjistit, jak efektivní bylo výběrové řízení.

Podmínky hodnocení

- systém hodnocení musí být *efektivní a všeobecně přijatelný*

Co hodnotíme (kritéria hodnocení)

- kritéria hodnocení *vyplývají z účelu* hodnocení (např. je cílem výše odměny nebo rozvoj pracovníka?) ⇒ vazba mezi účelem hodnocení a volbou kritérií musí být jasná!

Počet kritérií

- hrozí dva extrémy:

- a) zvolíme *pouze několik* zásadních kritérií – motivem snaha o pregnantnost, ale vede k oploštění a chudosti hodnocení, získané výsledky neuspokojí. Můžeme něco přehlédnout, zkreslit, generalizace výsledků, chudost hodnocení.
- b) zvolíme *příliš mnoho* kritérií – snaha o vyčerpávající pohled, ale získání výsledků je pak příliš komplikované. Může nám uniknout, co je podstatné, zabere to mnoho času, složitá analýza výsledků.

= tzn., ať žije zlatá střední cesta /teda ne vždy/

Kritéria dle charakteru (vždy by měla být zahrnuta obojí):

- **podniková kritéria** – *plynou z vnitřních podmínek organizace*; představují především cíle, jichž chce organizace dosáhnout (vychází z typu organizace, souvisí s kulturou organizace, podnikovou filosofií, etikou)
- **individuální kritéria**
 - *vycházející z charakteru práce*; jsou volena ve vztahu k činnosti jednotlivých pracovníků, opírají se o analýzu pracovní pozice (popis práce – profesiogramy – a specifikace nároků), zahrnují obvykle požadavky na kvalifikaci pracovníka (znalosti, dovednosti) /počet výrobků a zmetků od pracovníka mě zajímá více než jeho vizáž/
 - *vycházející z charakteristiky pracovníka*; vycházejí z poznatků psychologie; zahrnují obvykle osobnostní charakteristiky pracovníka (osobnostní vlastnosti, schopnosti, postoje, potřeby)

⇒ tato dvě (tři) kritéria musí být v souladu

Kritéria dle povahy (vždy by měla být obsažena obojí):

- **obecná** – jsou významná při hodnocení širokého okruhu pracovních míst (sem patří např. kvantita a kvalita práce, postoj k práci, kvalifikace) – umožňují jakési obecné srovnání
- **specifická** – jsou specifická pro určitá povolání či pracovní pozice (sem patří např. pro manažery odolnost vůči zátěži, pružnost, otevřenost novým myšlenkám, rozhodnost, pro obchodníky schopnost komunikace, přizpůsobení, pohotovost, pro kreativní pracovníky kreativita,

flexibilita, vytrvalost, cílevědomost apod.) – zohledňují specifičnost jednotlivých pracovních pozic

Kritéria dle obsahu:

- **kritéria výkonu** (výsledky činnosti)
- **kritéria chování** (činnost sama, způsob jak k výsledkům prac. dospěl)

Kritéria dle hlediska:

- při posuzování sledujeme vždy dvě hlediska:
 - ◆ **kvantita**
 - ◆ **kvalita**
- » neboť jedno bez druhého ztrácí smysl, např. posouzení výkonnosti lékaře pouze podle počtu obslužených pacientů nezohledňuje kvalitu výkonu (správnost diagnózy či úspěšnost léčby) či posouzení poradenské firmy podle počtu klientů neodpovídá na otázku, zda byli zákazníci se službou spokojeni atp.

Pojem standardy

- objektivní výkonová kritéria
- obvykle mají povahu kvantifikovatelných kritérií vzhledem k urč. časové jednotce (např. počet výrobků za hodinu, počet vyšetření za měsíc, počet klientů za rok; obecně: docházka do zaměstnání, absence, úrazovost, produktivita práce, procento zmetků atp.)
- pakliže existují standardy je nanejvýš vhodné, aby byly do systému hodnocení zařazeny
- typické u dělnických profesí, tam byly s. zavedeny již ve 20. letech 20. stol. (př. počet výrobků za směnu; to je však těžko proveditelné např. u manažerů a co psychiatr? – stanovený standard na 1 psychiatrické vyšetření je 30 min.)

Úkol ve skupinkách – určete kriteria hodnocení školního výkonu. Zde jsou výsledky jedné z nich:

Dle aktivity individua; vědomostí a to jak porozumění vědomostem tak množství v., vědomostí prezentované mimo zkoušení, kontinuita a stálost osvojených vědomostí; schopnost vyhledávat nové info; jak a zda plní domácí úkoly; fluktuace výkonu; adekvátní chování.

Jak hodnotíme (metody hodnocení)

- metody jsou voleny s ohledem na účel a kritéria hodnocení
- organizace se obvykle snaží o normalizovaný systém hodnocení, aby bylo možné srovnávání jednotlivých pracovníků (aby bylo možné vytypovat perspektivní pracovníky s předpoklady postupu)

Metody hodnocení

- ◆ **srovnání se stanovenými cíli** (viz Drucker – řízení podle cílů)
 - metoda *staví na principu spolupráce hodnotitele a hodnoceného*
 - oba zúčastnění se předem dohodnou na kritériích, která budou sledována a stanoví časový horizont (vždy kvantifikovatelná kritéria,

- pro výkon dané pozice specifická a zásadní; např. objem realizovaných obchodů, počet kontaktovaných zákazníků, počet vyřízených reklamací)
- po stanoveném, období proběhne motivačně zaměřený hodnotící pohovor, kde nejprve každý sám a poté společně zhodnotí „jak to šlo“: cíl – skutečnost
 - společně si stanoví nové cíle (či obnoví staré) na další období

ÚKOL: stanovte si vlastní cíl podle metody SMART

- ◆ ***srovnání s pracovními normami*** – tam, kde jsou stanoveny normy (v principu se jedná o standardy), *pracovníci jsou hodnoceni na základě plnění norem* (viz totalita a pětiletky = shora stanovené normy), vyšší objektivita
- ◆ ***metoda kritických případů neboli metoda klíčových událostí*** –
 - metoda *spočívá v zachycování událostí vymykajících se normě* (psaným i nepsaným pravidlům)
 - hodnotitel si průběžně zaznamenává události, které považuje za mimořádné (pozitivní i negativní; např. iniciativní návrh ke zlepšení chodu pracoviště či bezdůvodné opuštění pracoviště)
 - výsledkem je skóre uspokojivých a neuspokojivých kritických položek v chování, které nabízí podkladový materiál pro hodnotící pohovor
 - *metoda je závislá na pozorovacích dovednostech hodnotitele*, vyšší subjektivita
- ◆ ***posouzení produktů práce*** –
 - metoda *spočívá v posuzování komplexních pracovních výtvorů* (např. hotové technické projekty, navrhované technologické postupy, zlepšovací návrhy, závěrečné zprávy)
 - *metoda se opírá o objektivní kritéria*
 - metoda je vhodná u technických a vývojových pracovníků
- ◆ ***hodnocení pracovní docházky*** –
 - metoda *spočívá v monitorování docházky / absence*
 - metoda vychází z logiky věci: pracovník s vynikající kvalifikací a vynikajícími schopnostmi ztrácí pro firmu na významu, má-li vysoké absence
 - vždy je třeba posoudit nikoli absenci samu, nýbrž její příčiny

Zdroje hodnocení

- ▶ **testové metody**
 - ▶ **škálové metody**
 - ▶ **hodnotitelské zprávy** – pozvu si odborníka, kt. má patřičné znalosti, výcvik a umí hodnotit
 - ▶ **sebehodnocení**
- **obecné hodnotící stupnice**- *nominální škály* (rychlý X pomalý)
 - *hodnotící vícestupňové škály*
 (aktivita: mimořádná – aktivní – spíše

pasivní – pasivní)

- *numerické škály*
(aktivní 1 7 pasivní)

- *grafické škály*

A P

(tato škála je údajně nejvýhodnější)

- *pořadové škály*

(zaměstnavatel si pracovníky řadí př.

nejlepší je Jelínek 1

Novák 2

Hrabě 3

při dalším stanoveném kritériu má N.3,

H.1, J.2; Jednotlivá

pořadí se sečtou a získáme žádaný

výsledek nejl. pracovníka.

- *párové srovnávání*

(dělám dvojice, hodnocení každého

s každým, pak to zřejmě

dám do nucené distribuce, /Q sort třídění?/)

- *metoda rozdělování bodů*

(mám k dispozici 100b. a ty rozdělím-

Jelínek 40b.,Nov.30b...)

Chyby při hodnocení

Subjektivita; Haló efekt; Projekce; Zevšeobecnování; Poziční efekt; Předsudky; Chyba přisnosti a shovívavosti; Chyba centrální tendence; Chyba kontrastu; Logická chyba; Chyba časového sledu a vzdálenosti; Chyba nedávnosti ...

KARIÉRA V ORGANIZACI

Kariéra je dráha člověka životem

- může být profesionální nebo i jiná

- během této dráhy člověk získává nové zkušenosti, *rozvíjí se a realizuje* svůj osobní potenciál

Plánování kariéry / career planning/ je úsilí člověka nalézt a uskutečnit svoji vlastní cestu

životem.

Management kariéry / career management/ je úsilí organizace, které umožňuje pracovníkům růst v souladu s jejich potenciálem. Žádoucí je *soulad* potřeb a možností jak pracovníků, tak i firmy.

POJETÍ KARIÉRY

Měřítkem, kritériem kariéry může být :/Bělohlávek/

- pozice, postavení v organizaci
- hodnost / tituly, vojenské hodnosti..../
- reálná moc člověka
- plat
- počet podřízených
- symboly (osobní auto, vybavení kanceláře...)
- rozsah spravovaného majetku (jedna nebo víc budov)
- rozvoj zkušeností a znalostí
- tvůrčí a duševní náročnost práce
- sebeuspokojení

2 pohledy na kariéru:

A/ vnější, sociologický - chápe kariéru přes měřitelná kritéria / počet absolvovaných škol, plat.../

B/vnitřní, psychologický - chápe kariéru subjektivně, přes postoj pracovníka, jeho osobní růst, zkušenosti.

KARIÉROVÝ POHYB

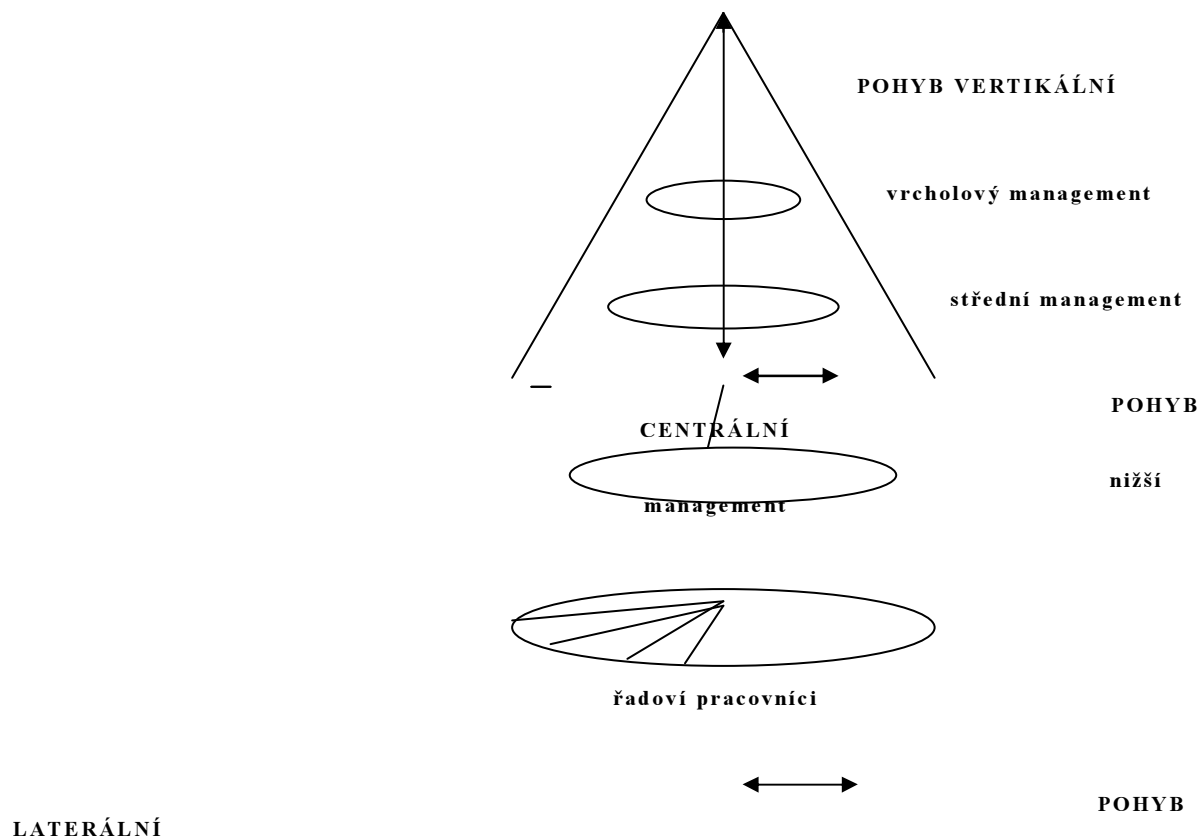
1. Scheinův model: teorie 3 dimenzí průběhu kariéry:

- stanovil na základě sledování změn v průběhu kariéry manažerů
- organizaci modeluje jako *kužel*: vrchol = ředitel, vedení
pod vrcholem = nižší úrovně
základna = řadoví pracovníci
- 3 dimenze: 1. *vertikální pohyb* - změny postavení od nejnižších míst k nejvyšším
- 2. *horizontální, laterální pohyb* - přechody mezi odbornými oblastmi , rekvalifikace. Existují na každé úrovni . Např. od projekce k předvýrobní přípravě až k vlastní výrobě /viz. jednotlivé dílky ve spodní elipse/

3. *centrální pohyb* - od periferie kuželu k centru a naopak, je nejméně nápadný.

Kariérový pohyb- násobek pohybu ve zmiňovaných 3 dimenzích

Obr. Kariérový pohyb podle E. Scheina



2. Jenningsův model: mobilografie

- sleduje 6 různých *aspektů* pohybu v kariéře, z nich počítá *skór mobility*:

1. technické hledisko

- nemanážerské fce (účetní, mechanizátor...)+ k jakému pohybu mezi nimi dochází

2. povýšení

- postup na fci s vyšší pravomocí

3. lateralita

- pohyb mezi funkcemi na stejné úrovni pravomoce

4. setrvání

- jak dlouho a kolik pracovníků setrvává ve funkci bez povýšení nebo sestupu

5. *sestup, degradace*

- přeřazení na fci s nižší pravomocí

6. *odchod*

KARIÉROVÉ TYPY

Holland: Typy profesionální osobnosti

- sestavil dotazník profesionálních zájmů: obsahuje 160 profesí, k nimž ZO vyjadřuje svůj postoj

- TYPY: 1. *realistický*

- zaměřený na schopnosti a dovednosti spojené s fyzickou aktivitou (zemědělství, řemesla..)

2. *zkoumavý, intelektuální*

- preferuje poznávání, organizování před city (vědec, matematik, kybernetik..)

3. *sociální*

- preferuje interpersonální aktivitu před intelektuální nebo fyzickou (soc. práce, psychologie, sekretářka..)

4. *konvenční*

- preferuje činnosti s jasně vymezenými pravidly a zájmy organizace na úkor vlastních potřeb (účetnictví, finance)

5. *podnikavý*

- užívá schopnosti přesvědčovat, rád získává ostatní k dosahování vlastních cílů (management, právo, obchod)

6. *umělecký*

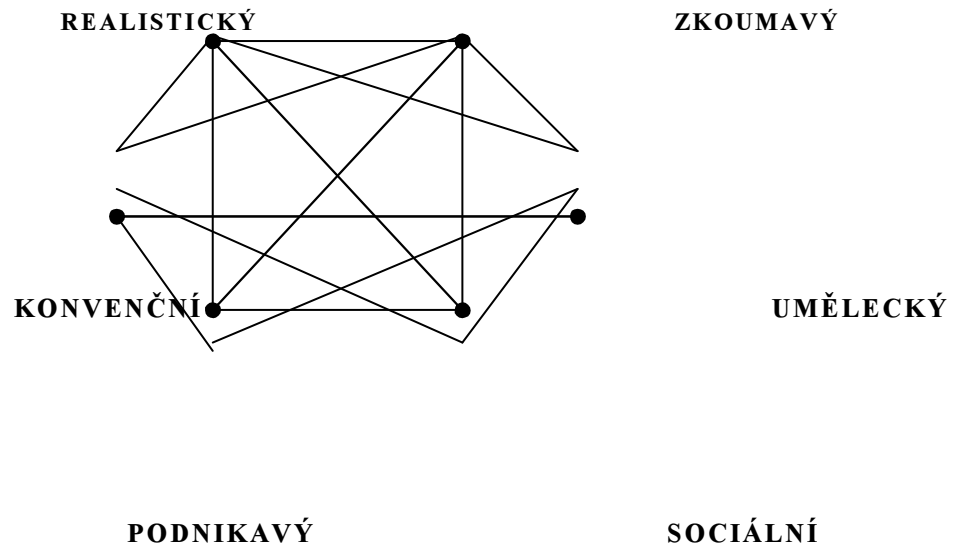
- usiluje o sebevyjádření i vlastních citů a tvůrčí práci

Užití typologie: profesní poradenství (po ZŠ, SŠ, VŠ)

- určení profesní ne/vyhraněnosti

- problémem může být velká nevyhraněnost. Typy řadí do kruhu /viz. obr/, čím jsou si vzdálenější, tím vzniká větší konflikt zájmů.

Obr. Profesionální typy podle Hollanda



VÝVOJ KARIÉRY V PRŮBĚHU ZAMĚŠTNÁNÍ / Z HLEDISKA ČASU/

- tvoří *4 etapy* :

1. Přípravné období

- od školní docházky po nástup do zaměstnání
- na začátku jsou často *nereálné představy* o zaměstnání . Proto je dobré nabízet stáže, besedy s lidmi nejrůznějších povolání.

2. Počátek kariéry

- od prvního zaměstnání do 35 let
- s finančním zajištěním vzniká pocit nezávislosti na rodičích, sebevědomí
- někdy může být zklamání z nerealistických očekávání, tomu se dá předejít “ *mléčnými programy*“ /studenti VŠ chodí na stáže, zapojují se, zaškolují/
- *časný kariérový úspěch* = na začátku kariéry jedinci dosáhnou významného postavení. /Někdy mohou být po zbytek života nespokojeni, protože brzy dosáhli vrcholu/

3. Střední věk

- vystřízlivění , od 35 do 55 let
- *kariérové plató* - zpomalení platového a kariérového růstu, méně kariérových možností, často pocit apatie, vyčerpání.
- *druhá kariéra* - může být řešením plató fáze
- člověk se přeorientuje na jiný obor / příbuzný s původním nebo hodně

vzdálený = laterální rozvoj /

4. Starší věk

- po 55 letech

- méně pružnosti a energie na jedné straně, na druhé více zkušeností, rozhledu

- prevencí před prázdnotou pociťovanou v důchodovém věku může být *mentorství*, zapracovávání mladých pracovníků

ŘÍZENÍ KARIÉRY V ORGANIZACI

- má 2 vstupy: *organizace* (cíle, plány - o co se organizace snaží,

struktura - určena cíli

definice prac. místa, prac. pozice - definovány v rámci struktury, popis práce, kt. podává analýza práce)

pracovníci (externí + interní trh práce jako zdroje pracovních sil,

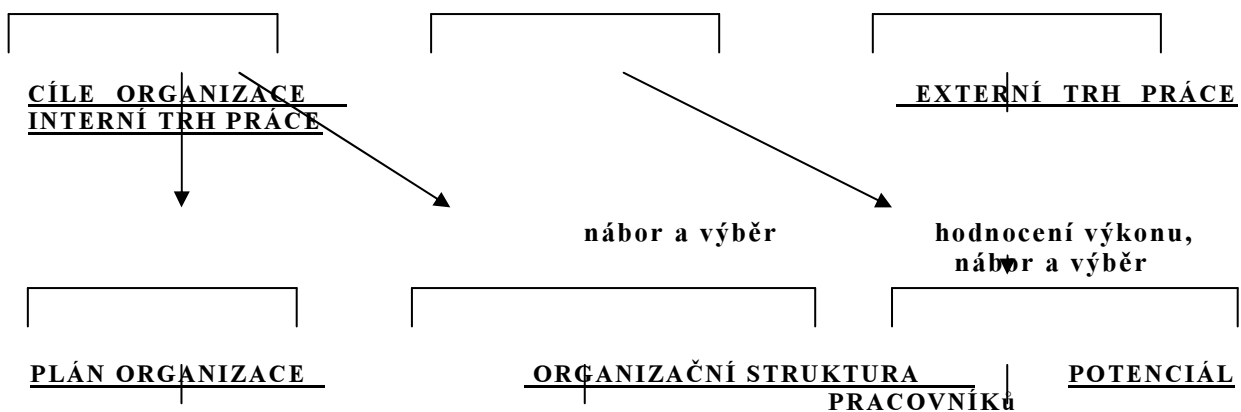
výběr pracovníků z trhu + využití hodnocení výkonu interních pracovníků,

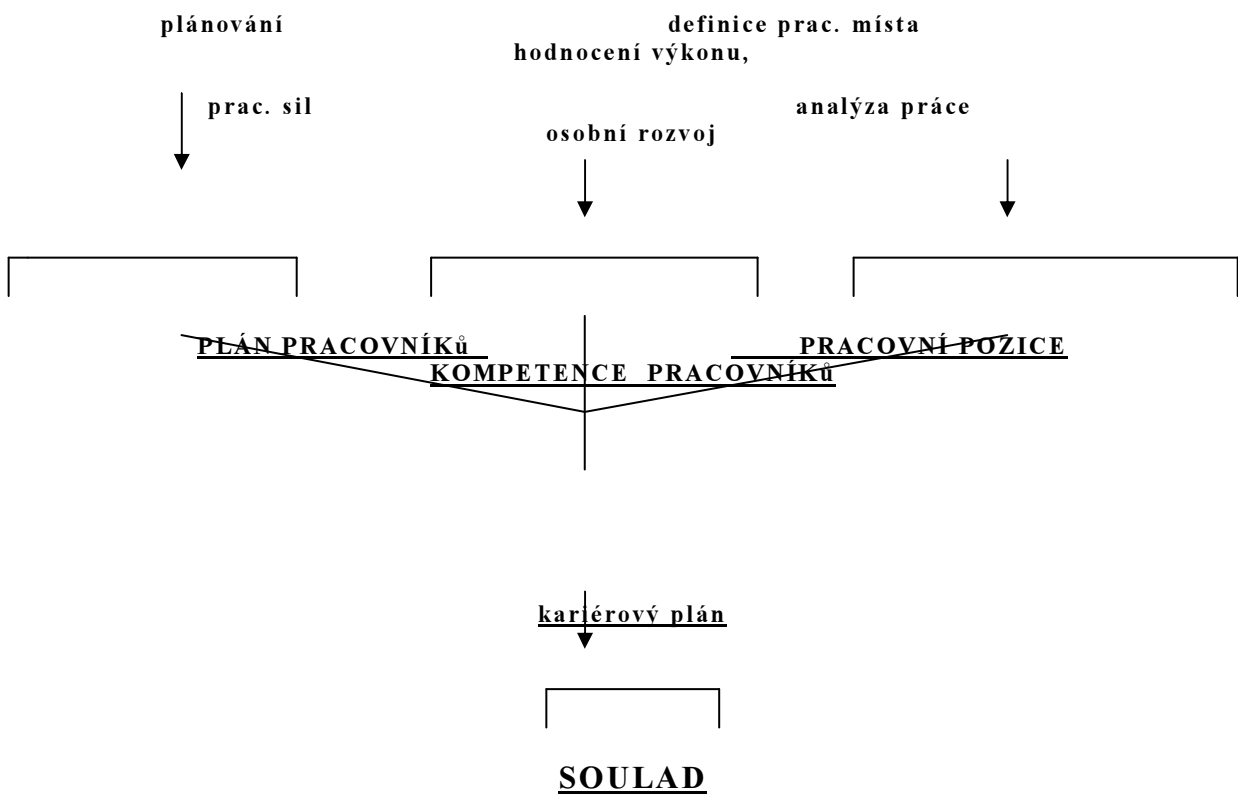
potenciál pracovníků - jejich schopnosti a dovednosti,

kompetence pracovníků - rozvinuté schopnosti a dovednosti,

kariérový plán organizace - soulad potřeb a požadavků pracovníka a prac. místa)

Obr. Systém řízení kariéry v organizaci





KARIÉROVÝ PLÁN

= vyvrcholení souladu mezi zaměstnancem a organizací

-obsahuje:

OBLAST	POLOŽKA	INFORMAČNÍ ZDROJ
základní údaje	jméno, věk, vzdělání, dosavadní zaměstnání	osobní materiály
kariérová orientace	profesionální orientace pracovníka, motivace	rozhovor, diagnostika
současná pozice	odpovídající, nadbytečné, chybějící kompetence	analýza pozice, popis prac. místa, hodnocení od nadřízeného, diagnostika
budoucí pozice	jaké má mít kompetence	analýza pozice, posuzování, diagnostika
navrhované intervence	praxe v jiných oblastech	analýza pozice

stáže v jiných organizacích
další vzdělávání
výcvik manažerských dovedností
úprava pracovní pozice

nabídky, smlouvy o spolupráci
nabídka vzdělávacích institucí
nabídka poradenských firem
analýza pozice

Jak se vytváří kariérové plány v praxi:

1. analýza pracovních pozic, fcí
 2. individuální diagnostika - dělá personalista
 3. revize organizační struktury - personalista váží perspektivu pracovníka z hlediska volných pozic
 4. revize současného umístění - vedoucí s pracovníkem zvažují ne/výhody
 5. pracovník sám navrhne možnosti dalších intervencí v souladu s navrhovaným místem
 6. vedoucí seznámí pracovníka s možnostmi jeho kariéry
 7. formulace kariérového plánu, dělá vedoucí, pracovník, personalista
-

Motivace

Pojem motivace, motivace v psychologii

Definice pojmu motivace

- termín je odvozen z lat. *moveo* - hýbám a přeneseně vyjadřuje hybné síly chování, činitele chování

- otázka motivace je otázka proč se člověk chová tak, jak se chová;

dle Homoly (1992) lze základní otázku “**Proč?**”, na kterou je motivace odpovědí, rozložit na tři podotázky:

- Proč je člověk aktivní?
- Proč je jeho aktivita zaměřena jistým směrem?
- Jaký má jeho aktivita pro tohoto člověka smysl?

- pojem motivace je v psychologii užíván v několika významech, (zjednodušeně dle Nakonečného, 1992):

- **starší pojetí** chápe motivaci jako proces energetizace chování; zatímco zaměření chování bylo chápáno jako fce učení (např. Hull)

- **novější pojetí** chápe motivaci jako hypotetický vnitřní proces, který poskytuje chování energii a usměřňuje jej k určitému cíli; bere v úvahu, že směr chování, tj. jeho cíl a intenzitu nelze oddělit (např. Baron)

Širší pojetí pojmu motivace

- motivace obecně označuje “podmínky, které determinují lidskou aktivitu”, tj. “všechny individuální přepisované pochody, které vysvětlují či dělají srozumitelným jeho chování” (Homola, 1992, s.61)

Motivační proces

- angl. motivation process, něm. motivationprozess
- motivační proces je procesem regulačním
- motivační proces = tendence k vykonání určitého jednání
- proces motivace je vztažen k potřebám, je založen na teoriích potřeb, cílů a očekávání
- Armstrongem uváděný model⁵ sestává ze 4 kroků:
 1. **potřeba** → motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb; potřeby vytvářejí přání něčeho dosáhnout, něco získat;
 2. **stanovení cíle** → následně jsou stanoveny cíle, které mají tyto potřeby uspokojit; jsou zvoleny cesty, které k dosažení cíle povedou;
 3. **podniknutí kroků** → realizace zvolených kroků;
 4. **dosažení cíle** → je-li cíle dosaženo a potřeba je uspokojena, je pravděpodobné, že objeví-li se podobná potřeba, bude se chování opakovat; pokud cíle není dosaženo, je méně pravděpodobné, že se budou tytéž kroky v budoucnu opakovat (Armstrong, 1999, s. 296)

- východiskem procesu motivace je neuspokojená potřeba (nedostatek něčeho je prvním článkem v řetězu událostí vedoucích k nějakému chování jedince); neuspokojená potřeba způsobuje u člověka napětí (fyzické nebo psychické), napětí vede ke krokům směřujícím k uspokojení potřeby, a tím i ke snížení napětí (Donelly)

- motivační proces = aktivita orientovaná na cíl: dosažení cíle uspokojuje potřebu a proces motivace je kompletní (např. osoba orientovaná na úspěch je vedena touhou uspět a je motivována touhou po zvýšení či dovršení uspokojení této potřeby) (Donelly)

Funkce motivace

- **směřování činnosti**, jednání tak, aby se dosáhlo určitého výsledku (cíle), jímž může být vnější nebo vnitřní změna motivace pak vede dle Homoly (1992):

- k výběru cílů
- ke způsobu dosahování cílů

- fce motivace dle Nakonečného (1992):

- **direktivní fce** - směřování chování (k cíli, jímž je objekt, resp. vzta k objektu)
- **energetizující fce** - určování intenzity chování
- **fce perzistence** - udržování motivace i chování, dokud není dosaženo

⁵ Ad model: "Smyslem modelování je je odhalit vlastnosti modelovaného objektu a objasnit vztahy, které vykazuje, aby bylo ulehčeno poznání i zkoumání daného objektu. V tomto smyslu má být **model obrazem, resp. analogií originálu** a může mít různé formy od schématu po matematické formulace." (Nakonečný, 1992, s. 68) ... "Podle Aptera (1970) nelze nikdy rozhodně tvrdit, že model je pravdivý, podobně jako není možné říci, že daná teorie je pravdivá; jediné, co lze říci jak o modelu, tak o teorii je, že jsou **ve shodě s danými fakty**, i když je vždy možný i jiný výklad takových faktů." (Nakonečný, 1992, s.69)

cíle

Vlastnosti motivace

- základními dvěma vlastnostmi jsou dle Homoly (1992):

- **směr** - směr je určen cílem jednání
- **napětí** - specifický stav vzrušení regulačního aparátu, projevující se tendencí vykonat aktivitu; ve vědomí je registrováno jako "chtít něco udělat"

(zná-li jedinec podmínky nutné pro redukování mot. napětí

a zná-li cíl, konkretizuje se napětí do **zaměřenosti**

- motivační napětí je charakterizováno třemi parametry:

- *síla* - je dána schopností motivu vyloučit jiné motivy; tj. stupeň, v němž motivační komplex kontroluje (řídí) chování
- *velikost* - je dána rozměrem výsledku (u nemateriálního motivu je ukazatelem jak moc osoba prahne po jeho uspokojení
- *intenzita* - je dána úrovní mobilizace organismu, spojená s uspokojením daného motivu (exp. prokázáno, že motivace vyvolaná negativními činiteli má větší intenzitu

- motivační napětí může být kladné nebo záporné

(dosahování cíle nebo zábrany)

Motivy

Definice pojmu motiv

- pojem odvozen z latinského *motus*; angl. *motive*, něm. *motiv*, fr. *motif*

- někdy se rozlišují **motivy a potřeby**: *potřeby* jako biologické, interní fyziologické potřeby, řídicí se homeostatickým principem (buď je potřeba sama schopna vyvolat chování, nebo je třeba intervenující motivační proměnná - pud, drive) x *motiv* zahrnuje i sekundární, speciálně lidské potřeby, kognitivní, sociální, kulturní, které jsou determinovány učením a zkušeností a uspokojovány spíše psychickými a sociálními jevy (Homola, 1992)

- **motiv** = psychická pohnutka; důvod, z něhož vzniká vědomé chtění a konání; podněcující myšlenka; motiv má směrnost, záměr (tendenci); směrnost je pocitově kladně předurčena a představově utkvělá (Černocký, 1940)

- dle Klagese (In Černocký, 1940)

- **pohnutky** jsou zájmové skupiny člověka, které jsou dány poměrem duch - pud; nepoutaný pud usiluje o bytí v provozu

- pohnutky dělí na *duševní* (odevzdanosti; např. láska k přírodě a vlasti, dobrota, blahovůle, trpělivost, soucit, shovívavost, úcta, věrnost) a *duchovní* (sebeuplatnění; např. věcnost, sebezposuzování, nestrannost, radost na bádání, panovačnost, ctižádostivost, lest, licoměrnost)

- **motiv** je jednak působícím napětím, jednak dispozicí k jeho vzniku a uplatňování (Homola, 1992)

- zabývá se tím, co lidé chtějí (Atkinson, 1999)
- studium přání a potřeb (Atkinson, 1999)
- zabývá se fakty, které udávají našemu chování směr a energii (hladový organismus bude své chování směřovat k potravě a žíznivý k pití, oba budou tyto aktivity vykonávat energičtěji než nemotivovaný organismus) (Atkinson, 1999)

Funkce a vlastnosti motivů

- motivy plní dle Homoly (1992) fce:
 - dynamogenní (aktivizující, energizující)
 - direktivní (regulující, směrovou)
 - dávání smyslu (dodávají subjektivní, osobnostní smysl lidské činnosti)
- motivy jsou v různých vztazích mezi sebou i vzhledem k vnějším okolnostem: mohou se vzájemně posilovat nebo oslabovat, být v rozporu mezi sebou nebo s objektivními možnostmi realizace jednání, motivy se spojují a vytvářejí hierarchie (vrcholí v hlavní životní motivaci osobnosti) (Homola, 1992)
- každý motiv má **dvojí zakotvení** (Homola, 1992):
 - *na straně jedince* je to obsah tělesného a duševního stavu, k jehož dosažení směřuje
 - *na straně okolí* je to předmět či situace, které dosažení žádoucího stavu umožňují nebo znemožňují
- existence **substituce motivů** (např. nadměrné jedení může být motivováno hladem, apatitem, ale též úzkostí či pocitem osamělosti) (Nakonečný, 1992)

Motivace vs. motivy

- **motiv** = **dispozice** (Homola, 1992), = hypotetická dispozice k procesu motivace; motivy jako psychologické příčiny chování (Nakonečný, 1992)
- **motivace** = **proces** realizovaný fčním vztahem dispozice a podnětové situace (Homola, 1992), proces v němž se konstituují motivy (psychologické příčiny chování) (Nakonečný, 1992)

Klasifikace motivů

Klasifikace motivů podle vzniku

Primární motivy

- biogenní, vrozené, nenaučené, jsou závislé na tkáňových deficitech či na fyziologických procesech, obvykle se jich uvádí 10-15 (Homola, 1992)

Sekundární motivy

- druhotné, sociogenní, psychické, získané, naučené (Homola, 1992)

Klasifikace motivů dle orientace

Prostředky

Cíle

Klasifikace motivů dle "znaménka"

Apetence

Averze

Klasifikace motivů na vnější a vnitřní

Vnitřní motivy

- **faktory, které si lidé sami vytvářejí** a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem

- budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nikoliv vnucené mu z vnějšku

Vnější motivy

• *Vnější motivace*

- **vnější faktory motivace** (to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali)

- mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě

Klasifikace motivů dle stupně uvědomění

Uvědomované

Neuvědomované

Motivační systém

- relativně stálý **soubor motivů** charakteristický pro určitého jedince (Homola, 1992)

- vzniká v důsledku ontogeneze (jde o zpětnovazební fungování: m. systém vzniká jako výsledek proběhnuvších motivačních procesů - je jím ovlivněna druhé straně m. procesy jsou podmíněny existujícím m. systémem - ovlivňuje jej-) (Homola, 1992)

Pracovní motivace

Proč je téma motivace důležité pro oblast řízení

- pro oblast řízení je motivace důležitá ze tří důvodů (dle Donelly):

1. zaměstnanci vykonávající určitou práci musejí být motivováni, aby podávali přijatelný výkon;
2. manažeři sami musejí být motivováni, aby dělali dobře svou práci;
3. zaměstnanci (ať už manažeři či ostatní) musejí být motivováni, aby vstoupili do organizace

- každá organizace touží po zvýšení či udržení vysoké úrovně výkonu lidí

- prostředkem pro dosažení zvýšení či udržení vysoké úrovně výkonu lidí je

nalézání a aplikace nejvhodnějších způsobů motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí, práce, kterou vykonávají a organizační kontext, ve kterém tuto práci vykonávají (Armstrong, 1999, s. 295)

- teorie motivace a motivačního procesu zkoumají proces motivování, proces utváření motivací, vysvětlují proč se lidé chovají určitým způsobem, proč vyvíjejí úsilí v určitém směru

- cílem je vytvořit motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jedinci uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb (jinými slovy, aby dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu) (Armstrong)

- z hlediska manažera osoba, která je motivovaná:

- pracuje pilně,
- její píle nemá výkyvy,
- je automaticky orientovaná na důležité cíle

- motivace se týká síly a směru chování, je odvozena od cílově orientovaného chování, k motivaci dochází v situacích, kdy lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a odměny /a to takové odměny, která uspokojuje jejich individuální potřeby/

⇒ motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů; v zaměstnání např. pracují efektivně, neboť jsou si vědomi, že jejich úsilí slouží jak uspokojení potřeb organizace, tak jejich vlastním zájmům (Armstrong, 1999, s. 296)

Teorie motivace

- teorie motivace odpovídá na otázku proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru; popisují také to, co mohou organizace udělat pro povzbuzení lidí (Armstrong)

Vnitřní a vnější motivace z hlediska pracovní motivace

• *Vnitřní motivace*

- **faktory, které si lidé sami vytvářejí** a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem

- 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.

- mezi tyto faktory patří např. odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu

- týkají se “kvality pracovního života” (obrat a hnutí, které vyšlo z této koncepce)

- budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nikoliv vnucené mu z vnějšku

- *Vnější motivace*

- to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. V tomto případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování (např. zvýšení platu), povyšování, pochvala atd., ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika
- mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě

- Teorie instrumentality

- založená do značné míry na Taylorových pracích (1911),

- Teorie motivace zaměřené na obsah

- neboli *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 vybrat způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle; každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami. (Armstrong)
- tyto teorie se snaží rozpoznat to, co je v jedinci nebo v pracovním prostředí a co vyvolává a udržuje určité chování. Tj., co lidi motivuje, přesněji řečeno, jaké jednotlivé skutečnosti lidi motivují (Donelly)
- nevýhody: dynamika potřeb (ne všechny potřeby jsou pro danou osobu v jakémkoliv čase stejně důležité), závislost potřeb na prostředí, z něhož jedinec vyšel, na jeho výchově a dosavadním životě, ale i na jeho současné situaci; mezi potřebami a cíli neexistuje žádný jednoduchý či absolutní vztah (jednu a tutéž potřebu lze uspokojit řadou různých cílů a čím silnější je určitá potřeb a čím déle trvá, tím se okruh možných cílů více rozšiřuje; současně však může jeden cíl uspokojit řadu potřeb – např. nový automobil poskytuje nejen možnost dopravy, ale i příležitost, jak zapůsobit na sousedy)
- např.:
 - **Maslowova teorie hierarchie potřeb** (1954) – koncepce hierarchie potřeb, které jsou základem osobnosti (potřeby motivují všechny části osobnosti)
 - **Aldeferferova ERG teorie** (1972) - jednodušší a pružnější model tří základních potřeb
 - **McClellandova teorie** (1975) - identifikoval tři potřeby, jež motivují manažery, a zároveň došel k názoru, že potřeby jsou spouštěny faktory prostředí
 - **Herzbergova dvoufaktorová teorie** (1957) - navrhl dvoufaktorový model potřeb v oblasti pracovního prostředí

- Teorie motivace zaměřené na proces

- neboli *kognitivní (poznávací) teorie* – neboť se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak jej interpretují a chápají

- snaží se vysvětlit a popsat proces toho, jak je chování vyvoláváno, řízeno, udržováno a nakonec ukončeno; pokoušejí se definovat hlavní proměnné, nezbytné pro *vysvětlení*
 - *volby* (např. Měl bych pracovat pilně?),
 - *úsilí* (např. Jak pilně potřebuji pracovat?)
 - *vytrvalosti* (např. Jak dlouho musím udržovat toto tempo?) (Donelly)
 - kladou důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci (i na základní potřeby) a na které působí to, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a jak je interpretují a chápou tyto teorie
- např.: **expektační teorie** (teorii očekávání), **dosahování cílů** (teorie cíle), **volba chování** (teorie reaktance) a **aktivační (stimulační) teorie** a **pocity spravedlnosti** (teorie spravedlnosti).

- Teorie týkající se chování
 - neboli *společenskovědní teorie*
 - např.: Bandura (1977)
- Teorie atribuce
- Teorie vytváření vzorů

Vlastní teorie motivace

Teorie instrumentality

- "instrumentalita" je představa, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné (Armstrong)
- teorie je založena na principu posilování přesvědčení člověka a na tzv. zákonu příčiny a účinku (Armstrong)
- vznik teorie ve druhé polovině 19. století v souvislosti s důrazem na potřebu zracionalizovat práci a s důrazem na ekonomické výsledky; kořeny má 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 nezajistíme značné a permanentní zvýšení jejich platu." (Armstrong)
- základní předpoklad: člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem; tudíž odměny jsou závislé na skutečném výkonu (Armstrong); odměnami se obvykle rozumí peníze (Armstrong)

Kritika teorie a na ní založené praxe

- motivování pracovníků je založeno výhradně na systému vnější kontroly a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb; nerespektuje skutečnost, že formální systém kontroly může být silně ovlivněn a narušen neformálními vztahy mezi pracovníky (Armstrong)

Maslowova teorie hierarchie potřeb

- na obsah orientovaná teorie motivace

- od svého vzniku setkává s všeobecným souhlasem
- zdůrazňuje dva základní předpoklady:
 1. Jsme živočichové nemající dostatek a naše potřeby závisejí na tom, co již máme. Pouze dosud neuspokojené potřeby mohou ovlivňovat chování. Jinými slovy, uspokojená potřeba není motivátorem
 2. Naše potřeby jsou podle svého významu hierarchicky uspořádány. Jakmile je jedna potřeba uspokojena, objevuje se jiná a také vyžaduje uspokojení (Donelly)
- Maslow vyslovil hypotézu o pěti úrovních potřeb, které jsou společné pro všechny lidi: základní fyziologické potřeby, potřeby bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání a potřeby seberealizace (blíže viz tab. dle Donelly)

<i>Fyziologické potřeby</i>	<ul style="list-style-type: none"> - primární potřeby lidského těla (kyslíku, vody, potravy a sexu - nejsou-li fyziologické potřeby uspokojeny, pak dominují a žádné další potřeby člověka nemotivují - Maslow doslova uvádí: "Osoba, která postrádá potravu, bezpečí, lásku a uznání se pravděpodobně bude pít po potravě usilovněji než po čemkoliv jiném." (Maslow, <i>Motivation and Personality</i> New York, Harper & Row 1954, s. 82)
<i>Potřeby jistoty a bezpečí</i>	<ul style="list-style-type: none"> - o stupeň vyšší úroveň potřeb (jsou-li fyziol. potřeby odpovídajícím způsobem uspokojeny) - patří sem: ochrana před tělesným poškozením, nemocí, ekonomickým strádáním a neočekávanými pohromami (tzv. kvazifyzické potřeby) - z manažerského hlediska se potřeba bezpečí projevuje ve snaze zaměstnanců dosáhnout jistotu zaměstnání a zajistit se zaměstnanecké výhody - propouštění snižující tuto jistotu – má sice pozitivní dopad, neboť snižuje náklady a zvyšuje efektivnost, avšak není dobře přijímáno těmi, kteří ztratili práci a nemohou najít nové zaměstnání pracovníků a snižuje loajalitu zbývajících zaměstnanců
<i>Sociální potřeby</i>	<ul style="list-style-type: none"> - potřeba lásky, přátelství a akceptance jako příslušníka skupiny - tyto se potřeby vztahují k společenské povaze lidí a jejich potřebě sdružování a touze po přátelství - neuspokojení této úrovně potřeb může ovlivnit duševní zdraví jedince.
<i>Potřeby uznání</i>	<ul style="list-style-type: none"> - zahrnuje v podstatě dvě skupiny potřeb: - potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama a vědomí svého významu pro ostatní lidi (sebeúctu); neboli touha po úspěchu, přiměřenosti, sebedůvěře tváří v tvář světu a po nezávislosti a svobodě - potřeba být respektován ostatními a dostávat uznání od ostatních lidí (prestiž); neboli touha po reputaci nebo postavení definovaných jako respekt nebo úcta ostatních lidí a projevujících se v podobě uznání, pozornosti, významu nebo ocenění (pozn.: uznání od ostatních lidí musí také

	být pocíťováno jako oprávněné a zasloužené)
<i>Potřeby seberealizace (sebenaplnění)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - potřeba rozvíjet potenciál a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát; jinými slovy potřeba plně realizovat svůj talent a schopnosti (dle zvolené role se pak samozřejmě mění vnější aspekty seberealizace) - dle Maslowa: “touha člověka být víc a víc než je, být vším, čím je člověk schopen se stát” (viz citovaná kniha Maslow: <i>Motivation and Personality</i>, s. 81). -uspokojení potřeb seberealizace je možné jedině po uspokojení všech ostatních potřeb - uspokojení potřeb seberealizace má za následek růst síly ostatních potřeb - jsou-li lidé schopni docílit seberealizace, bývají motivováni rozšiřujícími se možnostmi uspokojit tuto potřebu

- potřeby jsou uspořádány hierarchicky viz tabulka dle Donelly), tj. 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 (Armstrong)

- Maslow řekl, že “člověk je živočich s přáními” (Armstrong)

- pouze neuspokojená potřeba může motivovat chování (Armstrong)

- dominantní potřeba je základním motivátorem chování (jakousi jeho rozbuškou) (Armstrong)

- 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 soustavně vracejí k dříve uspokojeným potřebám (Armstrong)

- vyšší řád potřeb uznání a seberealizace poskytuje motivaci nejsilnější stimul - když jsou uspokojovány, nabývají na síle, zatímco nižší potřeby se uspokojováním oslabují (Armstrong)

Potřeby vyššího řádu					Seberealizace: potřeba nejvyšší úrovně, potřeba formovat sama sebe, rozvíjet se a využívat schopnosti co nejplněji a nejkreativněji
----------------------	--	--	--	--	---

				Uznání a ocenění: potřeba uznání od ostatních – respekt, prestiž, vážnost; potřeba sebeúcty; pocit osobní kompetence a dovednosti	
Potřeby nižšího řádu			Sociální: potřeba lásky, přátelství, vztahu k jiným lidem, příslušnost k nějaké skupině		
		Jistoty a bezpečí: potřeba bezpečí, ochrany a stability u vlastní osoby i u mezilidských vztahů			
	Fyziologické: nejzákladnější ze všech lidských potřeb: potřeba biologického zachování – potravy, vody, sexu apod.				

Kritika Maslowovy teorie

- teorie nezohledňuje individuální rozdíly, různí lidé mohou mít různé

priority (lidé v různých firmách, funkcích nebo zemích se ve svých potřebách a v jejich hierarchii liší)

- potřeby se překrývají, přesahují hranice kategorií a mohou být docela dobře zařazeny do více než jedné, či dokonce do všech kategorií (např. slušný plat může uspokojovat potřeby všech pěti kategorií; plat, který dostaneme, má prostě dopad na uspokojování mnoha různých potřeb)

- Maslowova hierarchie potřeb je statická, avšak ve skutečnosti se potřeby mění v průběhu času, v závislosti na situaci a když lidé porovnávají svoje uspokojování potřeb s uspokojováním potřeb u jiných lidí (např. dvaadvacetiletý absolvent vysoké školy vnímá a zažívá potřeby a vyrovnává se s nimi poněkud jinak než dvašedesátiletý člověk připravující se na důchod a na aktivity s tím spojené) (Donelly)

Použití Maslowovy teorie v řízení.

- Ačkoliv tato teorie neposkytuje úplný návod k pochopení lidské motivace nebo nástrojů motivování lidí, nabízí vynikající východisko pro osoby studující problematiku řízení; hierarchie je snadno pochopitelná, je přitažlivá, neuráží zdravý rozum a zdůrazňuje některé faktory, které motivují lidi v podnicích a dalších typech organizací.

- *Prostřednictvím mzdy* nebo platu jsou jedinci schopni uspokojovat fyziologické potřeby své i svých rodin. *Pomocí systémů odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod* organizace rovněž pomáhají uspokojovat většinu potřeb bezpečí a jistoty. Konečně pomáhají při uspokojování sociálních potřeb tím, že umožňují lidem, aby při práci na sebe navzájem působili a sdružovali se. Některé příklady svědčící o tom, že manažeři mohou působit na každou z pěti kategorií potřeb, přináší tabulka.

Tab.: Oblasti působení manažerů v jednotlivých kategoriích hierarchie potřeb (dle Donelly)

Kategorie potřeb	Oblast působení manažerů
Seberealizace	Podnětnost práce
	Příležitost k povýšení
	Prostor pro tvořivost
	Motivace k vyšším cílům
Uznání	Veřejné uznání dobrého výkonu
	Pověřování významnými pracovními aktivitami
	Respekt budící název práce
Sociální	Pověřování odpovědností
	Příležitost k sociální interakci
	Stabilita pracovní skupiny
Bezpečí a jistota	Povzbuzování spolupráce
	Bezpečné pracovní podmínky
	Jistota zaměstnání
Fyziologické	Zaměstnanecké výhody
	Spravedlivá odměna
	Pohodlné pracovní podmínky
	Teplo, světlo, prostor, klimatizace

Příklady z praxe (dle Donelly)

- Zytec Corporation v Eden Prairie v Minnesotě, výrobce elektronických dílů, zplnomocňuje pracovníky recepcce a další zaměstnance utratit částku do tisíce dolarů na zlepšení služeb zákazníkům, aniž by těmto zaměstnancům byly kladeny nějaké otázky; management Zytecu se tím snaží u zaměstnanců docílit určité hrdosti a pocitu sebeúcty; zaměstnanci vzali tuto odpovědnost velmi vážně a projevy sebedůvěry a dobrého pocitu z toho, že mohou přispět k řešení problému, jsou u nich na denním pořádku
- firma Buena Vista Home Video, divize Walt Disney Studios, Inc. v Burbanku v Kalifornii zvolila program zvyšování sebeúcty zaměstnanců obdarováváním zaměstnanců tričky (s nápisem "Jste nejlepší") a konvičkami (s nápisem "Líbí se nám vaše úsilí"); dárky jsou formou motivující odezvy na práci zaměstnance, společnost jimi zaměstnancům neustále říká, že jsou potřební, cenní a důležití a současně vyjadřují to, že zaměstnanec je důležitý pro ostatní.
- Harry Quadracci je příkladem seberealizované osoby. Je zakladatelem a prezidentem Quid/Graphics v Peewaukee ve Wisconsinu. Miluje práci a stará se, aby lidem práce přirostla k srdci. Každého povzbuzuje, aby aktivně podstupoval rizika. Quadracci se považuje za člověka, který se rozvíjel a realizoval svůj potenciál každý den svého života. Tiskárna v hodnotě 600 milionů dolarů, kterou vede, se rovněž rozvíjí a rozrůstá každým dnem.

Herzbergova dvoufaktorová teorie

- na obsah orientovaná teorie
- teorie byla publikována v roce 1959 Frederickem Herzbergem (viz Herzberg, F. - Mausner, B. - Snyderman, G.: *The Motivation to Work*. New York, John Wiley & Sons 1959).
- teorii je založena na studiu uspokojování potřeb a na deklarovaných motivačních efektech tohoto uspokojování u 200 techniků a účetních (respondenti byli tázáni na okamžiky, kdy se respondenti v souvislosti se svou prací cítili obzvlášť dobře a kdy se cítili obzvlášť špatně a jak dlouho jim jejich pocity vydržely. Každý zaměstnanec byl pak požádán, aby popsal okolnosti, které vedly k těmto pocitům.)
- teorie ladí s vysoce uznávanými myšlenkami Maslowa a McGregora, zdůrazňujícími pozitivní hodnotu vnitřních motivačních faktorů
- teorie je v souladu s elementární vírou v důstojnost práce a s protestantskou etikou - že práce je dobrá sama o sobě
- klade mj. důraz na rozlišování mezi vnitřní a vnější motivací
- Herzbergova teorie měla 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.

- závěry:

1. Některé okolnosti práce - v případě, že nejsou přítomny - primárně způsobují nespokojenost zaměstnanců. Avšak přítomnost těchto okolností výraznou motivaci nevytváří. Herzberg je nazval **udržovací faktory** (také se používá název **hygienické faktory** či **dissatisfactory**), protože jsou nezbytné k udržení přiměřené úrovně spokojenosti. Rovněž zaznamenal, že mnohé z nich manažeři často vnímají jako faktory, které mohou motivovat podřízené, ale které ve skutečnosti jsou mnohem významnějšími faktory nespokojenosti v případě, že nejsou přítomny. Uvedl deset takových udržovacích faktorů:

- Podniková politika a správa
- Odborný dozor (kontrola a vedení)
- Vztahy s nadřízeným
- Vztahy s pracovníky stejné úrovně
- Vztahy s podřízenými
- Plat
- Jistota práce
- Osobní život
- Pracovní podmínky
- Postavení

2. Některé okolnosti práce vyvolávají vysokou míru motivace a spokojenosti s prací. Jestliže však nejsou přítomny, nevyvolává to velkou nespokojenost. Herzberg popsal šest těchto **motivačních faktorů (motivátorů)** neboli **satisfaktorů**:

- Dosažení cíle
- Uznání
- Povýšení
- Práce sama
- Možnost osobního růstu
- Odpovědnost

Shrnutí:

udržovací (hygienické) faktory (dissatisfactory)	nejsou-li přítomny, vyvolávají spíše nespokojenost, ale neznamenají silnou motivaci, jsou-li přítomny
	jsou - pokud jde o práci samotnou - okrajové a více se vztahují k vnějším podmínkám, k vnějšímu prostředí práce
	jsou považovány za činitele motivující jedince k vyššímu výkonu a vyššímu úsilí.
motivační faktory (satisfactory)	vztahují se přímo k práci samé a obsahu práce, individuálnímu výkonu, pracovní odpovědnosti a rozvoji a uznání člověka v souvislosti s prací.
	jsou-li přítomny, vedou k silné motivaci a spokojenosti, ale jejich absence nemá za následek přílišnou nespokojenost
	slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním, ale mají jen malý vliv na pozitivní postoje k práci

- Herzbergovo šetření naznačilo, že protikladem spokojenosti není nespokojenost, ale prostě "žádná spokojenost".
- Jiným významným poznatkem je to, že jsou-li zaměstnanci vysoce motivovaní, nevdají jim tolik nespokojenost plynoucí z udržovacích faktorů. Avšak opačně to neplatí.
- Rozdíl mezi motivačními a udržovacími faktory je podobný tomu, co psychologové popsali jako *vnitřní a vnější* motivátory. Vnitřní motivátory jsou součástí práce a objevují se, když zaměstnanec vykonává práci. Možnost vykonávat práci s vnitřním motivačním potenciálem je motivující, protože práce sama je odměnou. Vnější motivátory jsou vnějšími odměnami, které mají význam nebo hodnotu po vykonání práce nebo mimo pracoviště. Poskytují malé (pokud vůbec) uspokojení poté, co byla práce vykonána. Dobrým příkladem toho, co Herzberg označuje jako udržovací faktor a co někteří psychologové nazývají vnějším motivátorem, je plat.

Kritika

- metoda: původní studie jsou založeny na zkoumání techniků a účetních (výzkumy v souboru manuálních pracovníků ukázaly, že určité faktory považované Herzbergem za udržovací faktory (plat a jistota zaměstnání) jsou manuálními pracovníky považovány za motivační faktory)
- výzkumný vzorek: je malý a příliš specifický; rozdíly mezi zdroji spokojenosti a nespokojenosti v Herzbergově studii mohou být důsledkem obranných procesů projevujících se v daném souboru respondentů; lidé mají obecně sklon považovat za příčinu spokojenosti své vlastní úspěchy, ale na druhé straně svou nespokojenost považují častěji za důsledek překážek představovaných podnikovou politikou a nadřízenými než za důsledek svých vlastních nedostatků (viz základní atribuční chyba)
- zjednodušení: dvoufaktorová teorie představuje přehnané zjednodušení skutečného vztahu mezi motivací a nespokojeností a mezi příčinami spokojenosti a nespokojenosti. Rozbory několika výzkumů ukazují, že jeden a tentýž faktor může být pro jednu osobu příčinou spokojenosti, zatímco pro jinou osobu příčinou nespokojenosti
- neověřená premisa přímého vztahu: Herzberg předpokládá, že existuje silný vztah mezi spokojeností a produktivitou (výkonem). Avšak jeho výzkum se zabývá pouze spokojeností, nikoliv produktivitou. Jiní badatelé závěr, že mezi spokojeností a produktivitou je silná přímá korelace, zpochybnili
 - Od okamžiku zveřejnění své práce Herzberg citoval množství studií podporujících jeho stanovisko (viz jeho publikaci *Work and the Nature of Man*. Cleveland, World Publishing 1966). Tyto následné studie byla založeny na zkoumání vysoce kvalifikovaných žen, pomocného nemocničního personálu, zemědělských správců, ošetřovatelek, obchodníků s potravinami, mistrů, inženýrů, vědců, důstojníků v armádě, manažerů před odchodem do důchodu, učitelů, techniků a pracovníků montáže. Některé z nich byly uskutečněny v odlišném kulturním prostředí: ve Finsku, Maďarsku, Rusku a v Jugoslávii. Někteří badatelé sice použili stejné výzkumné postupy jako Herzberg, došli však k jiným výsledkům, než předpokládala teorie, jiní, kteří použili odlišné metody, rovněž obdrželi jiné výsledky.

Použití Herzbergovy teorie v řízení

- Herzberg rozvinul Maslowovy myšlenky; obrátil pozornost k zásadnímu významu faktorů práce pro pracovní motivaci - tedy faktorů, kterým odborníci zabývající se chováním lidí věnovali až dosud malou pozornost; tento přístup měl za následek růst zájmu o obohacování práce, tedy úsilí restrukturovat práci tak, aby to zvýšilo spokojenost pracovníka.

- Herzbergova odpověď na otázku motivace je významná. Tradičně manažeři reagovali na problém motivace větším množstvím peněz, širší škálou zaměstnaneckých výhod a lepšími pracovními podmínkami. Výsledkem takovýchto opatření však byla téměř nulová odezva, pokud jde o snahu pracovat pilněji. Herzbergova teorie nabízí vysvětlení tohoto jevu. Zaměřili se manažeři pouze na udržovací faktory, k motivaci nedojde. Ke zlepšení motivace je třeba zabudovat motivátory přímo do práce.

- Výzkum u 200 vedoucích pracovníků provedený Goodrichem a Sherwoodem (*Money Isn't Everything. Personnel*, 1990, September, s. 6) ukazuje, že Herzbergovy názory z roku 1959 platí stále. Faktory, které vedoucí pracovníci uváděli jako extrémně významné pro motivaci zaměstnanců, byly odpovědnost a autonomie, respekt a uznání od nadřízených, pocit užitečnosti v práci a možnost uplatňovat své nápady. To jsou motivační faktory.

Příklady z praxe

- Mary Kay Ashová z Mary Kay Cosmetics – žena, která pracovala u Stanley Home Product, byla prodavačkou, stoupala po žebříčku vzhůru, při povyšování byla ignorována a tak se rozhodla odejít a začít se svou vlastní společností, který bude se ženami zacházet dobře a pomůže jim zvýšit sebeúctu; v současnosti je penzionovanou předsedkyní společnosti, která prodala v roce 1963 zboží za 198 tisíc dolarů; v roce 1993 činil prodej více jak 613 milionů dolarů; Ashová vybudovala síť 300 000 prodejců; pomohla vytvořit 74 “milionářů” - žen; které vydělaly prodejem za provizi jeden milion dolarů nebo i více;

Ashová uplatňovala zásady motivace cestou uznání (odměna uznáním): každá “konzultantka krásy” nakupuje výrobky z centrály v Dallasu za jednotnou cenu; společnost zachází s každou stejně; zajímá je pouze ženina pracovní etika a ochota pozitivně reprezentovat společnost. Pokud prodej konzultantky vzrůstá a pokud se jí daří získávat další konzultantky, je povýšena do funkce ředitelky prodeje, popřípadě národní ředitelky prodeje.

Více jak 36 000 konzultantek krásy se v roce 1993 zúčastnilo letního shromáždění a semináře v Dallasu. Barevně označené oděvy, šerpy; odznaky, korunky a emblémy ukazovaly, jak daleko to každá žena ve společnosti dotáhla. Ashová osobně korunuje čtyři královny semináře - ženy, které vynikly v prodeji nebo v získávání dalších prodejců.

Ashová praktikuje systém motivace zahrnující vnější (hmotné) odměny, např. prémie; ale i vnitřní odměny, jako je dobrý pocit z toho, že člověk dělá svou práci dobře. Tím, že se soustřeďuje na uznání a odměňování dobrého výkonu, zřejmě zvyšuje sebeúctu tisíců svých konzultantek krásy. Peníze u Mary Kay Cosmetics jsou jenom jedním z motivátorů: Potlesk, ceny, emblémy, chvála a uznání se také zdají být mocnými motivátory.

Porovnání Herzbergova a Maslowova modelu

- Herzbergův a Maslowův model jsou si navzájem velmi podobné
- Herzberg říká, že někteří zaměstnanci mohou dosáhnout určité úrovně sociálního a ekonomického vzestupu tak, že Maslowovy potřeby vyšší úrovně (potřeby uznání a seberealizace) se stanou jejich primárními motivátory. Nicméně, tyto lidé musejí za účelem udržení svého stávajícího postavení i nadále uspokojovat potřeby nižší úrovně
- Herzbergův model rozšiřuje Maslowův model, protože rozkládá pět úrovní potřeb do dvou, na práci orientovaných, kategorií: udržovací a motivační

Tab.: Maslowova a Herzbergova teorie: podobnosti (struktura modelu)

Maslowa hierarchie	Herzbergova hierarchie potřeb	
seberealizace	motivační faktory	úspěch, práce sama,
uznání a ocenění		uznání, povýšení, růstový potenciál, odpovědnost
sociální	udržovací faktory	mezilidské vztahy
jistoty a bezpečí		kolegové, nadřizení, podřizení, podniková politika, jistota zaměstnání
fyziologické		pracovní podmínky, plat, soukromý život

Tab.: Maslowova a Herzbergova teorie: rozdíly

Oblast	Maslowna hierarchie potřeb	Herzbergova dvoufaktorová teorie
1. Vztahuje se	na všechny lidi ve společnosti ve všech typech zaměstnání, ale i na důchodce.	většinou na duševní pracovníky a na vysoce kvalifikované specialisty.
2. Vliv potřeb na chování	všechny potřeby mohou motivovat chování.	pouze některé vnitřní potřeby mohou fungovat jako motivátor.
3. Role peněžní odměn	může motivovat.	není klíčovým motivátorem.
4. Záběr	týká se všech lidí a jejich životů.	soustřeďuje se na práci.
5. T teorie	deskriptivní (co 'e).	preskriptivní (co b mělo být).

Alderferova ERG teorie

- ERG teorie lidských potřeb (potřeby existenční, vztahové a růstové
- byla formulována Alderferem (1972); převzala myšlenky "teorie otevřeného systému"
- týká se subjektivních stavů uspokojení a přání
 - uspokojení se týká výsledků událostí mezi lidmi a jejich prostředím; Je to subjektivní reakce vztahující se k vnitřnímu stavu lidí, kteří získali to, co chtěli, a je to totožné s opatřením si něčeho či naplněním něčeho. Přání je dokonce subjektivnější, protože se výlučně vztahuje k vnitřnímu rozpoložení osoby, týkajícího se potřeb, přání, preferencí a motivů
- stanovuje tři primární kategorie potřeb:

- *Potřeby existenční* [E], které odrážejí potřebu lidí týkající se výměny materiálu a energie a potřebu dosahovat a udržovat homeostatickou rovnováhu s ohledem na opatřování si určitých materiálních předmětů. Hlad a žízeň představují nedostatek a jsou existenčními potřebami. Plat, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky jsou dalšími typy existenčních potřeb.
- *Potřeby vztahové* [R - relatedness], které přiznávají to, že lidé nejsou soběstačné jednotky, ale musejí se angažovat v transakcích s lidmi kolem sebe. Základní charakteristikou vztahových potřeb je to, že jejich uspokojení závisí na procesu sdílení a vzájemnosti. Akceptance, pochopení, potvrzení (schválení) a vliv jsou prvky vztahového procesu.
- *Potřeby růstové* [Growth] se objevují v důsledku tendence otevřených systémů v průběhu času vnitřně růst a diferencovat se, a to následkem překračování hranic prostředí. Růstové potřeby stimulují lidi, aby ve svůj prospěch vyvíjeli tvůrčí a produktivní úsilí. Uspokojení růstových potřeb závisí na tom, jak jedinec "nachází příležitosti k tomu, aby naplňoval své představy a stával se tím, čím se může stát".

McClellandova klasifikace potřeb

- potřeby výkonu (úspěchu), spolenectví a moci
- vytvořil McClelland (1975), který ji založil hlavně na studiu manažerů
- Identifikoval tři nejdůležitější potřeby:
 - Potřebu *výkonu (úspěchu)*, definovanou jako potřebu úspěchu dosaženého v soutěži s ostatními a poměřovaného osobní normou dokonalosti.
 - Potřebu *spolenectví*, definovanou jako potřebu vřelých, přátelských a soucitných vztahů s ostatními lidmi.
 - Potřebu *moci*, definovanou jako potřebu kontrolovat a ovlivňovat ostatní lidi. Různí lidé mají různé úrovně těchto potřeb. Někteří mají větší potřebu výkonu (úspěchu), jiní silnější potřebu spolenectví a další zase silnější potřebu moci. Jedna potřeba sice může být dominantní, neznamená to však, že ostatní neexistují.
- na různých úrovních řízení mohou mít různou prioritu: Vysoká potřeba výkonu je důležitá zejména pro úspěch v mnoha nižších a středních manažerských funkcích, v nichž je možné pociťovat přímou odpovědnost za splnění úkolu. Ale ve vyšších manažerských funkcích se stává důležitějším zájem o institucionalizovanou moc jako protiklad moci osobní. Silná potřeba spolenectví není na žádné úrovni tak významná.

Teorie motivace zaměřené na proces

- např. teorie spravedlnosti a expektační teorie
- soustřeďují se na to, **jak** dochází k motivaci - tj., co iniciuje určité chování, co je řídí, udržuje a co je zastavuje

Expektační teorie

- pojem očekávání byl původně součástí teorie valence - instrumentalita - expektance (VIE) formulované Vroomem (1964); valence zastupuje hodnotu, instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné, a expektance (očekávání) je pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povede k výsledku. (Armstrong)

- pojetí očekávání podrobněji definoval Vroom takto:

- Kdykoliv jedinec volí mezi alternativami, které znamenají nejisté výsledky, je 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. (Armstrong)

- Síla očekávání může být založena na dosavadních zkušenostech (posilování 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. (Armstrong)

- 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 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 mocí svého chování získat pozitivní a výhodné výsledky.

- teorie expektance 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 jistotu společenského uznání, autonomie a seberealizace
2. Pravděpodobnost, že výsledky závisejí na úsilí tak, jak je vnímáno jedincovými slovy, jejich očekávání týkající se vztahu mezi úsilím a odměnou

- Tudiž, čím větší je hodnota nějaké skupiny odměn a čím vyšší je pravděpodobnost, že získání těchto odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude za dané situ investováno.

- Porter a Lawler zdůrazňují, že má být výsledkem žádoucí výkon, musí být úsilí efektivní. Ony dvě proměnné, které ovlivňují splnění úkolu a doplňují

úsilí, jsou:

schopnost - individuální charakteristiky, jako je inteligence, manuální 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 1 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 obtížné, 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. Obtížné cíle musejí být projednány a odsouhlaseny a její dosahování 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 akceptance 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 važ (odezvy).

Jak upozorňuje Robertson a kol. (1992):

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

Teorie reaktence

- teorie reaktence (jalového odporu) zformulovaná Brehmem (1966)

- vychází z předpokladu, že v míře, v jaké jsou si lidé vědomi svých potřeb a chování nezbytného k uspokojení těchto potřeb - a mají-li k tomu přiměřenou svobodu rozhodování - mohou volit takové chování, které maximalizuje uspokojování potřeb. Jestliže je však tato svoboda rozhodování ohrožena, budou lidé reagovat, tj. budou v souladu s principem homeostázy motivačně

podněcování k tomu, aby se vyhnuli jakékoliv další ztrátě svobody

- v podstatě, jak říká Brehm:

Dejme tomu, že má nějaká osoba řadu možností chování, pak prodělá reaktenci vždy, kdykoliv je některá z těchto možností chování vyloučena nebo ohrožena vyloučením. Když je svobodné chování jednotlivce vyloučeno (nebo ohroženo), jeho touha po takovém chování nebo po předmětu takového chování vzroste.

- jinými slovy, jedinci nejsou pasivními příjemci a těmi, kdo jen poslouchají. Namísto toho se aktivně snaží pochopit své okolí a redukovat nejistotu hledáním příležitostí, jak kontrolovat faktory ovlivňující odměny.

- Manažeři mohou mít spoustu záračných myšlenek o motivování zaměstnanců, ale ty nemusejí nutně fungovat, pokud manažeři nepochopí vlastní hodnoty a orientace příslušných lidí.

Teorie spravedlnosti

- přístup k motivaci zpopularizovaný profesorem J. Stacy Adamsem z University of North Carolina (Inequity in Social Exchanges, s. 267-300 In: L. Berkowitz /ed./: *Advances in Experiential Social Psychology*. New York, Academic Press 1965)

- teorie spravedlnosti se zabývá tím, jak lidé vnímají, jak se s nimi v porovnání s jinými zachází. Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem zacházeno stejně jako s jinou skupinou lidí (referenční skupina) 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 nespravedlivé tehdy, když si lidé zaslouží diferencované zacházení. (Armstrong)

- 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. (Armstrong)

- teorie míní, že uvědomění si nespravedlnosti je motivační silou. Když se někdo domnívá, že s ním bylo ve srovnání s ostatními nespravedlivě jednáno, pokusí se tuto nespravedlnost odstranit. Lidé se domnívají, že je možné míru spravedlnosti ocenit poměrem mezi vklady a výnosy. Vklad do zaměstnání zahrnuje zkušenost, úsilí a schopnost. Výnos z práce zahrnuje plat, uznání, povýšení a zaměstnanecké výhody. (Armstrong)

- Výzkum naznačuje, že být nedostatečně odměněn - nespravedlivá situace - je mnohem častější případ než být nadměrně odměněn. Domněnka jedince, že byl nespravedlivě odměněn, má často za následek pokus o změnu situace nebo odvolávání se na situaci ostatních lidí.

Mezi způsoby redukování nespravedlnosti patří:

- Odchod ze zaměstnání.
- Změna vkladu vloženého do zaměstnání, např. méně práce či častější absence.
- Změna výnosu prostřednictvím žádosti o vyšší plat nebo o dodatečné

zaměstnanecké výhody.

- Změna vnímání již obdržенých výnosů ze zaměstnání Člověk může znovu zvážit, zda jeho odměna není přece jen lepší, než vyplynulo z původního porovnání.

- Jak připomíná Adams (1965), existují dvě formy spravedlnosti:
 - **distributivní spravedlnost**, která se týká toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přispění a v porovnání s ostatními;
 - **procedurální spravedlnost**, která se týká toho, jak zaměstnanci 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. (Armstrong)

- Tyler a Bies (1990) rozeznávají pět faktorů, které přispívají k vnímání procedurální spravedlnosti. Jsou to:

1. Přiměřeně zvažovat zaměstnancova stanoviska.
2. Potlačit osobní předpojatost k zaměstnanci.
3. Důsledně uplatňovat kritéria stejně pro všechny zaměstnance.
4. Poskytovat zaměstnancům včasnou zpětnou vazbu, týkající se důsledků rozhodnutí.
5. Poskytovat zaměstnancům přiměřené vysvětlení učiněných rozhodnutí. (Armstrong)

Použití teorie spravedlnosti v řízení

- Pro manažery je důležité pochopit význam vnímání. Pocity spravedlnosti a nespravedlnosti jsou založeny na vnímání. Zaměstnanci porovnávají. Změna platu, obsahu práce, zaměstnaneckých výhod nebo jakékoliv odměny u jednoho pracovníka bude pravděpodobně porovnávána s tím, co dostávají ostatní pracovníci. Je prostě třeba zkoumat to, jak se příjemce odměny postaví k tomu, co dostávají ostatní.

Obr.: Porovnávání při posuzování spravedlnosti

Vklady dané osoby a odměny, které za to dostává	← jsou porovnávány s jinou osobou →	Vklady jiné osoby a odměny, které podle soudu první osoby za to dostává
Pocit spravedlnosti – porovnání vkladů a přínosů souhlasí	← porovnávání má za následek →	Pocit nespravedlnosti – porovnání vkladů a přínosů nesouhlasí
⇒ Nevzniká potřeba měnit chování		⇒ Pokusy odstranit nespravedlnost

Kritika teorie

- vysvětluje pouze jeden aspekt procesu motivace a spokojenosti s prací, i když ten může být závažný z hlediska morálky

Teorie vlastní účinnosti

- teorii vytvořil Bandura (1982), který definoval vlastní nebo individuální účinnost člověka jako to, "jak dobře lze realizovat způsob jednání potřebný pro zvládnutí budoucích situací". Týká se sebedůvěry jedince, že bude schopen splnit určité úkoly, dosáhnout určitých cílů nebo se naučit určité věci. (Armstrong)

- Locke (1984) prokázal, že vlastní účinnost člověka je přímo úměrná úrovni cíle a pocitu závazku splnit cíl u těch cílů a výkonu, které si člověk sám stanovil. (Armstrong)

Teorie týkající se chování

Psychologové zabývající se chováním, jako například Skinner (1974), zdůrazňují, že chování se učíme ze zkušenosti. Bagatelizují či dokonce odmítají význam vnitřních psychologických faktorů a instinktu a zajímají se pouze o vnější faktory, které přímo ovlivňují chování. Věří, že člověk se učí hlavně prostřednictvím procesu posilování svého přesvědčení na základě dosavadních zkušeností, jímž jsme se zabývali na začátku této kapitoly.

Společenskovední teorie

Společenskovední teorie vytvořená Bandurou (1977) kombinuje prvky týkající se chování a expektační teorie. Uznává význam základního pojmu týkající se chování, tj. posilování přesvědčení člověka na základě předchozích zkušeností, jako determinantu budoucího chování, ale také zdůrazňuje význam nich psychologických faktorů, zejména pak očekávání, týkajících se hodnoty cílů a schopnosti jedince je dosahovat. K označení skutečnosti, že současně s tím, jak situace ovlivňuje individuální chování, jedinci sami ovlivňují zpětně situaci, se používá termín "reciproční determinismus".

Robertson a Cooper (1983) upozornili na to, že "existuje mnoho podobností mezi společenskovední teorií a expektační teorií v tom, že kladou důraz na očekávání, individuální cíle a hodnoty a na vliv jak osobních, tak situačních faktorů".

Teorie atribuce

Teorie atribuce se týká toho, jak vysvětlujeme svůj výkon poté, co jsme vynaložili značné úsilí a motivaci na nějaký jednotlivý úkol. Při hodnocení úspěchu nebo neúspěchu lze použít čtyři typy vysvětlení - jsou to schopnost, úsilí, obtížnost úkolu a štěstí. Například, jestliže se úspěch nebo neúspěch vysvětluje v souvislosti s úsilím, pak může dojít k vysoké motivaci. Jestliže však na druhé straně je neúspěch vysvětlován obtížností úkolu nebo nedostatkem štěstí, výsledkem může být ztráta motivace. Nesprávné přepisování příčin úspěchu či neúspěchu může být důsledkem nedostatečné zpětné vazby a manažeři mohou tak udělat mnohé pro ovlivnění tohoto přepisování, a tudíž i pro motivaci tím, že budou poskytovat zpětnou vazbu, komunikovat, hodnotit, vést a radit. To ovlivní následnou motivaci.

Jak řekl Guest (1992b):

Aktivitu manažerů v tomto kontextu lze charakterizovat jako *zpracování a*

šíření veřejných informací. V podstatě to znamená poskytování informací za účelem ovlivňování představ o všech stránkách uspořádání práce. Nejlépe to funguje ve vysoce nejasných a problematických situacích. Například tam, kde práce či pracovní místo umožňují málo jasnou zpětnou vazbu týkající se výkonu, pak jestliže vám někdo řekne, že dobře pracujete, a jestliže je tento člověk důvěryhodný a ostatní informace neexistují, budete mít sklon věřit, že pracujete dobře a budete tak pokračovat ve svém pracovním chování.

Vytváření vzorů

Lidi je možné motivovat modelováním jejich chování pomocí "modelové role" či "vzoru". To znamená, že někdo, jehož přístup k práci a jeho schopnosti jsou dobré, vytváří jakýsi vzor, který inspiruje a vyvolává touhu následovat příklad poskytovaný tímto vzorem, kterým může být manažer nebo kolega. K vytváření vzorů může dojít tehdy, kdy existuje inspirující vedení lidí, a je také jednou ze sil, které mohou působit uvnitř skupin. Existuje však také negativní stránka vytváření vzorů. Chování manažera nebo spolupracovníků v týmu může vyvolat demotivaci.

.....

Motivace a věk

- 39 rok (Donelly):

- Mnozí lidé dosáhli velké slávy, věhlasu a štěstí ještě před **dosazením 40 let věku**. Mozart zemřel pět let před svými 40. narozeninami. Alexander Veliký dobyl Malou Asii a zemřel ve věku 34 let..Steve Jobs (spoluzakladatel Apple Computer) ve věku, kdy ještě nedosáhl 37 let, a Tom Monaghan založil Domino's, které tvoří nyní jeden z nejrozsáhlejších systémů služeb dodávajících pizzu do domu, ve věku 23 let. Když měl komik Jack Benny šest a sedm křížků, předstíral za účelem vyvolání smíchu, že je mu 39 let. Proč si vybral právě 39 let? (Donelly)

- 40.rok a **výhody**: prvních 15 let pracovního života jsou často roky rozvoje, povyšování, uznání, autonomie a vysokých očekávání, motivační inspirace je všude kolem. Čtyřicátník má dlouhodobé pracovní zkušenosti, včetně několika jizev po chybách; kterých se dopustil

- 40. rok a **nevýhody**: čtyřicátník už poznal, že program podniku nebo hierarchie řízení se zužuje a že jeho možnosti se snižují, objevuje se vyčerpání, únava, dlouhé hodiny práce a cestování; po čtyřicítce je už poněkud těžší nalézat motivační inspiraci - sebemotivování se pro mnohé lidi kolem čtyřicítky stává velmi závažným problémem

- **životní bilancování** se stává klíčovou záležitostí - úspěch může být měřen mnoha způsoby; jak se s tím člověk vyrovná, závisí na mnoha věcech: mj. sebedůvěra, talent, vynalézavost, cíle a adaptabilita. Lidé, kteří mají rádi svou práci, mají potřebné nadšení a touhu něco dokázat, jsou dostatečně tvořiví, mají vysokou pracovní morálku a znají dobře sami sebe, nebudou bariérou čtyřiceti let věku zaskočení. (Donelly)

Motivace a společnost

- dle některých autorů je motivace částí morálky společnosti a sociálním produktem (dle Donelly)
- podkladem pro takové tvrzení mohou být výzkumy vlivu folklóru a pohádek (dle Donelly)
- viz dle mnoha autorů protestantská společnost:
 - v roce 1904 Max Weber prohlásil, že protestantské hodnoty tak, jak je formulovali následovníci Jana Kalvína, motivovaly lidi k tvrdé práci. Protestantská etika tvrdé práce je dodnes uznávána jako významný ukazatel schopnosti společnosti dosáhnout úspěchu. (dle Donelly)
 - sociální psycholog David McClelland v knize "Úspěšná společnost" konstatoval, že do společnosti s protestantskou pracovní etikou je už zabudován předpoklad úspěchu. Naše společnost respektuje hodnoty, které jsou vloženy do našich pohádek pro děti. Klíčem k ekonomickému růstu je hluboce pociťovaná potřeba uspět. (dle Donelly)
- avšak mají i jiné národy, např. Rusové, Poláci a Maďaři (poutající pozornost po pádu železné opony) hodnoty a orientace schopné produkovat motivované pracovní síly, které by mohly konkurovat pracovníkům ostatních zemí, např. Japonska, Německa a Spojených států? Z analýzy východoevropských společností založené na McClellandově postupu by vyplývalo, že tam pracovní etika neexistuje. (dle Donelly)
 - Pohádky ruských dětí neobsahují téma pracovní etiky. Např. jeden hrdina je prohnáný vesničan, smyslem jeho života je ležet na teplé peci a všechno, co potřebuje, si opatřovat kouzly. Nikoliv tvrdě pracovat k dosažení cíle. Pouze podřimuje a čeká na zázraky. Některé z nových pohádek vzniklých v bývalém Sovětském svazu nicméně zdůrazňují usilovnou práci. Příkladem je pohádka o tygříkovi, který chce získat zpět své pruhy. Ty ztratil, protože se všeho bál. Jedné bouřlivé noci tygrova maminka onemocněla. Tygřík se neohlížel na špatné počasí, zimu a nebezpečí a vesloval přes jezero, aby vyhledal lékaře. Maminka byla zachráněna a tygřík zase získal zpět své pruhy. (dle Donelly)
- pracovní etika společnosti hraje roli v motivaci, vzorech chování a orientaci jednotlivých pracovníků, např. Které pohádky jste četl, poslouchal a zapamatoval si? Tento seznam, stejně jako kulturní prostředí, z něhož jste vyšel, zřejmě pomůže vysvětlit váš motivační profil. (dle Donelly)

Vztah mezi motivací a výkonem

- **základní požadavky týkající se spokojenosti** s prací mohou zahrnovat vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, reálnou příležitost k povýšení, ohleduplné a participativní řízení, dostatečný stupeň sociální interakce při práci, zajímavé a rozmanité úkoly a vysoký stupeň kontroly nad tempem a metodami práce (Armstrong)
- **míra uspokojení jednotlivců** však závisí do značné míry na jejich vlastních potřebách a očekáváních a na prostředí, ve kterém pracují (Armstrong)
- **vazba mezi spokojeností a výkonem** nebyla žádným výzkumem prokázána; spokojený pracovník není nutně velkým pracantem a velký pracant není nutně

spokojeným pracovníkem (Armstrong)

- někteří lidé tvrdí, že **dobrý výkon plodí uspokojení** více než cokoli jiného, ale jejich tvrzení nebylo prokázáno (Armstrong)

Motivace a peníze

- peníze ve formě platu nebo nějakého jiného druhu odměny jsou nejobvyklejší vnější odměnou; peníze poskytují to, co většina lidí chce (Armstrong)

- Herzberg a kol. (1957) zpochybnili účinnost peněz, neboť - jak tvrdili - zatímco jejich nedostatek může vyvolat nespokojenost, jejich obstarání nemá za následek trvalou spokojenost ⇒ platí 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 (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 (Armstrong)

- 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 (Armstrong)

- na druhé straně peníze poskytují prostředky k dosažení řady různých cílů, 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 žadoucích, ale stále rozšířený pud touhy po majetku a chamtivost. (Armstrong)

- 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 tutěž osobu v různé době hrají roli symbolu různým způsobem (Armstrong)

- dle výzkumu "blahobytných dělníků" Goldthorpe a kol. (1968) zjistil, že plat je dominantním faktorem při výběru zaměstnavatele a úvahy o platu se zdají být nejmocnějším poutem spojujícím lidi s jejich současným zaměstnáním

- vnější odměny mohou narušit vnitřní zájem - lidé, kteří pracují jenom pro peníze, mohou shledávat své úkoly jako méně příjemné, a tudíž je nebudou plnit dobře

- Jaques (1961) zdůrazňoval potřebu takových systémů, které budou vnímány jako slušné a spravedlivé ⇒ 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")

- Motivují peněžní stimuly lidi?

- ano, za správných okolností mohou přinést pozitivní motivaci nejen proto, že lidé potřebují a chtějí peníze, ale také proto, že slouží jako

vysoce hmatatelný nástroj uznání

- ano, v případě těch lidí, kteří jsou silně motivováni penězi, a jejichž očekávání, že dostanou peněžní odměnu, jsou vysoká
- ne, jedná-li se o špatně vytvořený a špatně řízený systém odměňování, ten může demotivovat
- ne, jedná-li se o méně sebejisté lidi, neboť neočekávají, že dosáhnou výkonu splňujícího podmínky pro přiznání daného peněžního stimulu (Armstrong)

Motivační strategie

- Motivační strategie mají za úkol vytvořit pracovní prostředí a vyvinout politiku a postupy, které povedou k vyššímu výkonu zaměstnanců. Tyto strategie se budou zabývat:
 - měřením motivace za účelem zjištění oblastí, v nichž je třeba zlepšit motivační postupy,
 - zabezpečením toho, aby měli zaměstnanci pocit, že si jich organizace váží a oceňuje je,
 - formováním odpovědného a angažovaného chování a oddanosti zaměstnanců organizaci,
 - vytvářením takového klimatu v organizaci, který bude posilovat motivaci,
 - zlepšováním dovedností v oblasti vedení lidí,
 - vytvářením pracovních úkolů a pracovních míst,
 - řízením pracovního výkonu,
 - řízením odměňování,
 - používáním metod modifikace chování (Armstrong)

Měření motivace

- představu o úrovni motivace můžeme získat prostřednictvím zkoumání postojů ukazatelů produktivity, fluktuace zaměstnanců a jejich absence, analýzy výsledků hodnocení pracovníků, analýzy problémů objevujících se v agendě stížností i z toho, jak ochotně se lidé zapojují do zlepšovatelství, kroužků kvality apod. (Armstrong)

Oceňování zaměstnanců

- motivaci, angažovanost a oddanost lze zvýšit, jestliže zaměstnanci cítí, že si jich organizace váží a oceňuje je; znamená to investovat do jejich úspěchu, důvěřovat jim a posilovat jejich pravomoci, poskytovat jim příležitost podílet se na záležitostech, které se jich týkají, plně je udržovat v obraze, zacházet s nimi slušně a spíše jako s lidskými bytostmi než jako se "zdroji", které mohou být v zájmu managementu využívány či dokonce zneužívány, a poskytovat jim odměny (peněžní i nepeněžní), které názorně ukáží, do jaké míry jsou oceňováni a váženi (Armstrong)

Odpovědné a angažované chování

- Odpovědné a angažované chování znamená, že jedinci budou směřovat své

úsilí k dosažení cílů organizace i pracovního místa. Lze toho dosáhnout zapojováním lidí do vytváření cílů, poskytováním větší zodpovědnosti jedincům nebo týmům za řízení jejich práce (posilování pravomocí) a odměňováním jasně provázaným s jejich úspěšností při dosahování odsouhlasených cílů. (Armstrong)

Podnikové klima

- podnikové klima a základní hodnoty organizace by měly zdůrazňovat význam vysokého výkonu; manažeři a vedoucí týmů by měli být povzbuzováni k tomu, aby hráli roli vzorů takového chování, jaké se očekává od zaměstnanců (Armstrong)

Dovednosti v oblasti vedení lidí

- manažerům a vedoucím týmů by měla být poskytována pomoc nejen při jejich seznamování se s procesem motivace, ale také v tom, jak mohou svých znalostí využívat ke zlepšování motivace členů svých týmů

Vytváření pracovních úkolů a pracovních míst

- při vytváření pracovních úkolů a pracovních míst by se měla uplatňovat teorie motivace, a zejména pak ty její stránky, které se vztahují k potřebám a motivacím spojeným s prací samotnou (vnitřní motivace)

Řízení pracovního výkonu

- proces řízení pracovního výkonu by měl brát v úvahu stanovování cílů, zpětnou vazbu a posilování vědomí člověka o příčinách a následcích (Armstrong)

Řízení odměňování

- proces řízení odměňování může přímo ovlivnit motivaci pomocí různých forem odměňování založených na výkonu, pokud ovšem věnujeme náležitou pozornost poznatkům expektační teorie a teorie spravedlnosti (Armstrong)

Rozvoj zaměstnanců, neboli rozvoj lidských zdrojů

- rozvoj zaměstnanců je vlastně personální rozvoj a teorie motivace jasně ukazuje, že postup vpřed prostřednictvím seberozvíjení a sebevzdělávání je tou nejlepší formou rozvoje

- teorie učení a vzdělávání zdůrazňují význam motivování lidí k učení; toho lze nejefektivněji dosáhnout, vezmeme-li v úvahu faktory ovlivňující motivaci, včetně toho, o čem jsme se zmínili v souvislosti s vědomím vlastní účinnosti a společenskovedními teoriemi

Modifikace chování

- Modifikace chování nebo organizačního chování používá principu “podmiňujícího operantu” (tj. ovlivňování chování pomocí jeho důsledků). Luthans a Kreitner (1975) definovali pět stupňů modifikace chování:

1. *Identifikuj kritické chování* - co musí být změněno z toho, co lidé

- dělají nebo nedělají.
2. *Změř frekvenci chování* - získat jasný důkaz, že existuje skutečný problém.
 3. *Proveď funkcionální analýzu* - rozpoznat podněty, které předcházely chování, a důsledky v podobě odměny nebo trestu, které ovlivňují toto chování.
 4. *Vytvoř a realizuj strategii zásahu* - ta může zahrnovat použití pozitivního nebo negativního posilování vědomí důsledků ovlivňujícího chování (tj. poskytnutí nebo odebrání peněžní nebo nepeněžní odměny).
 5. *Vyhodnoť účinnost zásahu* - k jakým zlepšením (pokud vůbec) došlo, a pokud byly zásahy neúspěšné, co by mělo být uděláno příště? (Armstrong)

Závěry

- Motivační strategie by měla obsahovat všechny prvky, o nichž jsme v poslední části této kapitoly mluvili. David Guest (1994) uspořádaným způsobem shrnul (viz tab.) některé způsoby, jimiž proces motivace může podpořit řadu žádoucích záměrů řízení lidí. (Armstrong)

autonomie	↔	vytváření pracovních míst
splnění cíle	↔	stanovování cílů
odpovědnost	↔	angažované a zodpovědné chování
sebedůvěra	↔	vědomí vlastní účinnosti
stimuly	↔	expektační teorie
postup	↔	personální rozvoj

Literatura

Homola, M. - Kalabis, F. - Trpišovská, D. (1992): *Obecná psychologie*. Olomouc.

Černocký, K. (1940): *Psychologický slovník*. Praha.

Nakonečný, M. (1992): *Lexikon psychologie*. Vodnář, Praha.

Donelly, J.H. – Gibson, J.L. – Ivanchevich, J.M. (1997): *Management*. Grada, Praha

Armstrong, M. (1997): *Personální management*. Grada, Praha.

K problematice procesu vedení

Vedení lidí je složitý společenský proces, který se vždycky uskutečňuje v určité skupině. K základním činitelům, které determinují řídicí činnost, patří kromě jiného druh a struktura dané společenské skupiny, povaha úkolu realizovaných skupinou, vnější situace, ve které skupina vyvíjí svoji činnost.

Vedoucí pracovník

V řízení sociálních procesů má rozhodující význam vedoucí pracovník. Když se zabýváme vedoucím pracovníkem, musíme vzít do úvahy, že i on sám je členem pracovní skupiny, kterou vede. Je osobnost, která se v podmínkách pracovní skupiny uplatňuje, rozvíjí a ovlivňuje dění ve skupině. „Vedoucí pracovník je osoba formálně a někdy i neformálně vykonávající činnost řízení a má jako součást celkového řídicího systému organizace výrazný podíl na efektivnosti skupiny.“⁶⁾

Vedoucí pracovník své postavení ve skupině podmiňuje hlavně čtyřmi základními činnostmi, jsou to:

1. *plánování*: zahrnuje činnosti související s optimálním řešením úkolů, problémů, s vhodnými postupy a metodami
2. *organizování*: patří sem určení činnosti, jejich přidělení jednotlivým pracovníkům, skupinám pracovníků, s čímž souvisí otázka přikazování
3. *motivování pracovníků a kontrola úkolů*: je zpětnou informací pro vedoucího pracovníka o realizaci a příkazu
4. *vedení lidí*: jde o celkový přístup k podřízeným, aplikování konkrétních forem a metod vedení.

Ve skupinách vznikají i osobní neformální vztahy, neformální podskupiny, které neurčuje ani neovlivňuje organizační systém pracoviště. V rámci neformálních skupin obvykle působí jeden neformální vedoucí, který je určitým reprezentantem skupiny.

Problém neformálního a formálního vedení se ve svém výzkumu zabývala M. MOULISOVÁ. Zjistila, že výraznější vliv formálních vedoucích se projevuje v ovlivňování života skupiny jako celku, zatímco neformální vedoucí více ovlivňovali atmosféru ve skupině. Vliv formálních vedoucích výrazně klesal u pracovních skupin smíšeného pohlaví, zatímco u skupin tvořených převážně muži nebo ženami, formální vedoucí více ovlivňoval život skupiny. Ve skupinách s kratší dobou trvání se více prosazovali neformální vedoucí.

Poznání neformální pozice vedoucího pracovníka ve skupině, kterou vede, jako je poznání vedoucího v neformálních vztazích ve skupině, má nepopiratelný význam. V literatuře se často uvádí, že ideální stav je, jestliže formální vedoucí je zároveň i neformálním reprezentantem skupiny. Vyřešení základních vztahů mezi vůdcem a vedoucím v pracovní skupině má velký význam pro její efektivní fungování.

Osobnost vedoucího

Snahy najít vlastnosti úspěšného vedoucího, vyústily v minulosti až do extrémů, do tzv. teorií vlastností, která hovoří o tom, že vedoucím je třeba se narodit. BIRD uvádí, že ve dvaceti pracích, které hledaly typické vlastnosti rozeného vedoucího, napočítal 79 různých vlastností, přičemž vlastnosti, které shodně uváděli alespoň čtyři autoři, tvořili jen 5% z celkového počtu. Protože zastánci této teorie zjistili, že nemohou rozlišit podřízené od nadřízeného kvantitou vlastností, zaměřili se na kvalitativní rozdíly.

MANN uvádí, že vedoucí jsou lépe adjustovaní, panovačtější, mužnější, méně konzervativní a interpersonálně senzibilnější. BROWNOVI se pomocí faktorové analýzy podařilo zredukovat množství dimenzí dobrého vedoucího na dva základní faktory:

⁶⁾ Kollárik T., 1990, s. 58

uvážlivost – týká se především schopnosti účinně motivovat lidi na práci společným cílem
iniciativa a usměrňování – týká se metod, které využívá vedoucí k dosažení cílů skupin.⁷⁾

Nejnovější studie managementu prosazují nové požadavky na osobnost vedoucího. Každý dnešní vedoucí pracovník by měl umět rozhodovat na vlastní zodpovědnost v každé i zcela nepředvídatelné situaci. Vedoucí dnes musí zvládnout umění rychle zaujímat různé role. Setrvalý styl vedení už nepostačuje. Musí umět pomáhat svým spolupracovníkům zaměřit pohled na podstatné záležitosti a sám účinně spolupracovat a operativně řešit problémy.

Vedoucí v jakékoliv roli musí sebou přinést iniciativu, pružnost a především schopnost pracovat týmově. Musí umět vycítit a odstranit bariéry, které brzdí dlouhodobou motivaci. Musí hledat kontakt s jinými a být otevřený vůči svým spolupracovníkům.

V. Smékal se ve své studii o temperamentu zabýval také úlohou temperamentu v realizaci takových rolí, které lze označit jako interpersonální chování nadřízených, které bývá shrnuto v pojmu *styly vedení*. Z popisu interpersonálního chování, které odpovídá jednotlivým stylům vidíme, že jde o jakousi sociálně „rolovou“ projekci či analogii klasických typů temperamentu.⁸⁾ (viz. tabulka č. 3 – přílohy)

Schopnost vést, řídit, je specifická činnost. Osobnost vedoucího nelze chápat izolovaně a odtrženě od celé organizace a systému práce. Osobnostní kvality vedoucího pracovníka mohou být i velmi dobré a přesto jeho působení na skupinu je málo úspěšné. Bývá tomu mnohdy proto, že je skupina nevhodně složena nebo se v ní vyskytují jedinci mimo potřebnou normu.

Vedoucí pracovník musí mít pro zvládnutí svých úkolů zvláštní předpoklady ve znalostech a vlastnostech. Z nichž jsou to především:

- Dobrá znalost lidí, znalost vztahů, které existují v pracovním kolektivu.
- Znalost sebe samého a neustálé úsilí v osvojování si a získávání takových vlastností, které jsou významné a důležité pro vedoucího pracovníka.

- Kladné charakterové vlastnosti odpovídající požadavkům práce vedoucího, vyplývají ze:

- ?ze vztahu ke spolupracovníkům, nadřízeným a podřízeným

- ?způsobu chování a jednání s lidmi

- ?vztahu k práci a plnění úkolů

- ?vztahu ke společnosti a morálce

- Celková vyrovnanost osobnosti.

- Životní a pracovní zkušenosti.

- Kvalifikace odpovídající vykonávané pracovní funkci.

- Vhodný systém vlastní práce.

- Organizační schopnosti

- Schopnost správného vyjadřování po věcné a formální stránce.

I přes množství prací se však nepodařilo najít společnou, jednotně platnou konfiguraci osobnostních vlastností úspěšného vedoucího.

Styly vedení

„Stylem vedení označujeme ustálený způsob usměrňování, podněcování, zaměřování, koordinace a kontroly činnosti vedených, který používá vedoucí k tomu, aby skupina dosáhla stanoveného cíle.“⁹⁾ V minulých desetiletích bylo uskutečněno velké množství výzkumů, na základě kterých vznikly různé klasifikace stylů vedení.

⁷⁾ Krech a kol., 1968, s. 42 an.

⁸⁾ Smékal V., 1989, s. 346

⁹⁾ Kopal J., 1991, s.52.

„Nejznámější klasifikací je klasické dělení na vedení demokratické, autokratické a laissez-faire, které vzniklo na základě výzkumu K. LEWINA, R. LIPPITTA a R. K. WHITEHO. Podstatou těchto výzkumů bylo zjistit, jak se mění skupinová atmosféra a skupinový výkon při jinak stejných podmínkách, ale různém stylu vedení.“¹⁰⁾ V jiné literatuře se můžeme setkat s jiným pojmenováním těchto stylů:

- sociálně-integrační
- autoritativní
- benevolentní

Klasifikace dle SMĚKALA:

- kooperativní
- diktátorský
- liberální

Jde o odlišnost pojmovou ne obsahovou. Tímto dělením se dostáváme k tzv. kontinuu stylu vedení, které názorně ukazuje rozdělení klasických stylů vedení podle poměru množství vlivu vedoucího a ostatních členů skupiny na rozhodování a řešení úkolů.¹¹⁾

Základem této klasifikace se staly charakteristiky činnosti vedoucího pracovníka, které se projevují při komunikaci a vzájemných vztazích s podřízenými, hlavně v uplatňování moci a zapojení podřízených do činnosti skupiny. Kromě metod a způsobu práce s lidmi je však významný i obsah komunikace a interakce.

1) Autokratický styl

Vedoucí používající tento styl postupuje na základě příkazů, direktivního řízení, v interakci s ostatními pracovníky se zaměřuje víc na úkoly, s podřízenými komunikuje jen o pracovních otázkách, přičemž obsah této komunikace se omezuje na jednostranné odevzdávání informací, nebo na operativní kontrolu jejich činnosti. Udržuje nízkou úroveň komunikace i mezi podřízenými, snaží se všechno soustředit do svých rukou, vystupuje z pozice jediného člověka, který má právo rozhodovat. Tento styl je úspěšný tam, kde není možné hledat řešení a stanovit rozhodnutí na základě většinového principu (např. lékařský tým, armáda). Není možné tvrdit, že autokratické vedení je neefektivní. Potvrzuje to i zjištění LANZETA, že ve skupinách pod zátěží je jednoznačně nejúspěšnější autokratický styl.

2) Demokratický styl

Tento typ vedoucího se při rozhodování častěji opírá o podřízené, společně s nimi posuzuje výrobní a sociální úkoly, se spolupracovníky hledá způsob jejich řešení. Dochází tedy k výměně informací i neformálního charakteru, které překračují rámec výrobních problémů, vytváří se psychologický kontakt členů skupiny mezi sebou i vedoucím. Demokratický vedoucí účelně rozděluje svoji pravomoc mezi podřízené, nepoužívá donucovací prostředky, ale přesvědčuje, zaměřuje se na lidi. Tento styl je v obecnosti považován za nejefektivnější. Je efektivní při vedení skupin, které mají předem stanovené cíle, metody jejich splnění, jednoznačně určené množství a kvalitu práce k dosažení žádoucího efektu a také zajištěnou náležitou odměnu.

3) Styl laissez-faire

Tento typ vedoucího ponechává skupinovým činnostem více-méně volný průběh. Je to pasivní typ vedoucího, který v podstatě neřídí, nepodněcuje, neaktivizuje, ale ani neorganizuje, neplánuje apod. Vedoucí tohoto typu má minimální vliv při rozhodování a řešení úkolů. Jeho vliv se rovná vlivu každého jiného člena skupiny. Vedoucí s tímto stylem vedení je iniciátorem skupinové dynamiky a koordinátorem skupinové činnosti. Tento styl je

¹⁰⁾ Kollárik T, 1993, s. 21 an.

¹⁵⁾ Adair J., 1993, s. 67 an.

efektivní ve skupinách, kde je žádoucí znát názor každého člena skupiny, kde jsou členové skupiny odborně i výkonově na stejné úrovni, a kde má mít každý člen skupiny stejný díl zodpovědnosti za výsledný efekt. Typickým příkladem jsou vědecko-výzkumné týmy, parlament apod.

Klasifikace dle BROWNA

BROWN rozšiřuje tuto klasickou klasifikaci a dostává následovní rozdělení:

- 1) Autokratický vedoucí:
 - a - striktní autokrat
 - b - benevolentní autokrat
 - c - neschopný autokrat
- 2) Demokratický vedoucí:
 - a - pravý demokrat
 - b - pseudo-demokrat
- 3) Laisser-faire

Porovnání těchto stylů vedení provádíme na základě tří aspektů:

- míry rozhodování
- míry kontroly
- míry zodpovědnosti

Striktní autokrat se vyznačuje absolutní mírou rozhodování, kontroly i maximálním pocitem zodpovědnosti.

Benevolentní autokrat má sice absolutní míru rozhodování i absolutní pocit zodpovědnosti, ale míra kontroly není nikdy maximální a může, v extrémním případě, být i nulová.

Neschopný autokrat se vyznačuje tím, že není schopný správně rozhodovat, i když si toho není vědomý. Využívá maximální míry kontroly plnění neúčelných rozhodnutí. V případě, že podřízení odmítnou vykonat jeho nesmyslné nařízení, odmítá nést maximální zodpovědnost, a tomu se podřizuje i pocit zodpovědnosti.

Pravý demokrat se dělí s podřízenými o vliv ve všech třech aspektech, a v případě plné důvěry v podřízené se nevyhýbá subjektivnímu pocitu zodpovědnosti.

Pseudo-demokrat je svým způsobem syntézou neschopného autokrata a laissez-faire vedoucího. Aspekt míry rozhodování i míry kontroly variuje od maxima do minima a pocit zodpovědnosti je jen částečný a může se jen zmenšovat.

Pro typ *laisser-faire*, podle BROWNA, je charakteristická taková míra zodpovědnosti jako míra rozhodování, kontroly a pocit zodpovědnosti jako u každého jiného člena skupiny.

Asi nejrozšířenějším se jeví kvadrinómní členění zahrnující kromě vedoucích typu autokrat, demokrat, laissez-faire i typ liberální, který se projevuje prvky snášenlivosti, smířlivosti, má nízkou autoritu, ale vysokou prestiž.

Klasifikace dle FIEDLERA

Další známá klasifikace stylů vedení je založená na vztahu vedoucí – podřízení. Hlavním představitelem je F. E. FIEDLER, který staví svoji teorii na přístupu vedoucího k podřízeným. Co se týká vedoucích, autor nejobecnější rozdíl vidí mezi formálními a neformálními vedoucími. Vedoucího definuje jako jednotlivce ve skupině s daným úkolem, který řídí a koordinuje skupinové aktivity zodpovídající úkolu, nebo toho, který v nepřítomnosti oficiálního vedoucího nese hlavní zodpovědnost za provádění těchto aktivit ve skupině. Musí splňovat některé z těchto kritérií:

1. Je jmenovaný jako vedoucí, nadřízený, představitel apod. vedením větší organizace, které je skupina částí
2. Vyvolila se ho skupina

3. Není ani jmenovaným, ani vyvoleným vedoucím, ale je zjevně hlavou skupiny: je to jednotlivec, kterého je možno považovat za nejvlivnějšího v otázkách zodpovídajících skupinovému úkolu.

Autor vymezuje dva typy vedoucích:

- jedním z nich je styl v první řadě orientovaný na práci, který uspokojuje potřebu vedoucího dosáhnout spokojenosti prostřednictvím provedení úkolu.

- druhý je hlavně orientovaný na dosažení významného postavení a na dosažení dobrých mezilidských vztahů.

Z hlediska skupinové výkonnosti údaje naznačují, že na práci orientovaný styl vedení je efektivnější ve skupinových situacích, které jsou stejně příznivé jako nepříznivé pro vedoucího. Na vztahy orientovaný styl vedení je efektivnější v situacích, které jsou středně příznivé. Příznivost situace definuje jako stupeň, ve kterém situace umožňuje vedoucímu ovlivňovat jeho skupinu.

K určení příznivosti situace FIEDLER určuje tři dimenze, či faktory k jejímu vymezení, a to:

- síla postavení vedoucího = projevuje se mírou, jakou skupina akceptuje vedoucího a jeho vedení

- struktura úkolů = čím je výsledek úkolu víc řízeně determinovaný, multifaktorový, tím lépe se dá tento úkol korigovat a kontrolovat

- vztahy vedoucí – podřízení = čím jsou lepší vztahy, tím je lepší akceptace vedoucího skupinou, a tím jsou vytvořeny lepší podmínky pro efektivní vedení.

F. E. FIEDLER naznačuje, že v pracovní skupině je výkonným vůdcem ten, kdo udržuje psychologickou vzdálenost mezi sebou a členy svoji skupiny.¹²⁾ Psychologická vzdálenost se měří pomocí FIEDLEROVY škály a to tak, že vedoucí odhaduje pracovní vlastnosti svého nejvíce upřednostňovaného spolupracovníka (the most-preferred coworker) a nejméně upřednostňovaného spolupracovníka (the least-preferred coworker). Čím je větší rozdíl mezi těmito dvěma odhady, tím je větší psychologická vzdálenost. Na základě uvedeného je možno říci, že psychologicky vzdálený vedoucí je preferenčně orientovaný na úkoly a psychologicky blízký vedoucí je orientovaný na mezilidské vztahy.¹³⁾

Jiné klasifikace

Dva američtí behaviorální vědci, R. R. BLAKE a J. S. MOUTONOVÁ, vypracovali mřížku, podle níž mohou vedoucí zjistit, zda jsou spíše orientováni na úkol nebo na lidi.¹⁴⁾ (viz. tabulka č. 5)

Jinou klasifikaci vedoucích uvádějí R. G. CATTELL a G. F. STICE. Ve svém výzkumu vycházejí ze dvou kritérií vedení:

Na jedné straně je vedoucí označován jako osoba, která zastává dané postavení ve skupině. Může ho zastávat prostřednictvím skupinové volby nebo ustanovením zvenku, ale v každém případě je považován za osobu, která vykonává určité činnosti, obvykle je to vydávání příkazů skupině a fungování jako její reprezentant.

Na druhé straně je vedoucí považován za osobu, bez ohledu na jeho formální postavení, které chování má signifikantní vliv na to, co skupina dělá a jak to dělá.

V této studii jsou popsány čtyři kategorie vedoucích:

¹²⁾ Kretch D. a kol., 1968, s. 528

¹³⁾ Kollárik T. – Mullner J., 1976, str. 72 an.

¹⁴⁾ J. Adair, 1993, str. 48 an.

A) *Perzistentní momentální řešitelé problému* (problem solving leaders), vybraní podle frekvence krátkých vůdcovských aktivit. Ekvivalent k nim v úkolově strukturované skupině by mohl být „technický vedoucí.“

B) *Nápaditý vedoucí* (salient leaders) vybraní z venku pozorovateli jako nejvlivnější na skupinovou skladbu alespoň v jedné celkové situaci a případě.

C) *Sociometričtí vedoucí* (sociometric or popular leaders), vybraní podle frekvence subjektivní, sociometrické síly vlivu na strukturu skupiny.

D) *Volení vedoucí* (elected leaders), jsou vybráni dobrovolným výběrem po získání zkušeností.

Mezi mnoha psychologickými typologiemi existuje jedna, která se zvláště dobře hodí pro klasifikaci vedoucích pracovníků i podřízených. Tato typologie rozlišuje na jedné straně silné a slabé osobnosti a na druhé straně pluralisty a singularisty.

Silné osobnosti - vyznačují se silným pocitem vlastní hodnoty, silnou prosazovací schopností, ale také vysokou připraveností přijímat na sebe odpovědnost. Lidé tohoto typu sami sebe staví do první řady.

Slabé osobnosti - jsou spíše lidé bázliví, úzkostliví, schovávají se za druhé a neradi nesou zodpovědnost.

Pluralisti - jsou si vědomi množství cest, které vedou k vyřešení jejich problému. Milují tuto rozmanitost i svobodu ve výběru cesty.

Singularisti - naopak se upnou k jedné cestě a zužují si tím rozhled.

Kombinací těchto charakteristik dostáváme čtyři typy osobností:

Silný pluralista – dokáže komunikovat, vyjadřovat své vlastní úvahy, ale také naslouchat tomu, co říkají jiní. Je otevřený ke kritice i k podněcování. Pod jeho vedením může vzniknout kultura „kaizen“ podle japonského vzoru, v níž se neustále hledají možnosti zlepšení ve všem, co je k dispozici. Jakmile se rozhodne pro určitou cestu k vyřešení problému, dokáže ji prosazovat a komunikačně podporovat.

Silný singularista – na každou otázku má předem připravenou odpověď. Nikdy se nikoho na nic neptá, protože sám sebe považuje za nejznalejšího a všechny komunikační cesty k němu pustnou. Komunikační cesty, které vedou od něj k jiným lidem, využívá jen pro příkazy a pokyny, nikoliv pro informaci, vysvětlování a motivaci. (srovnatelný s autokratem)

Slabý pluralista – souhlasí s každým názorem a každému dává za pravdu. Slabost osobnosti mu uzavírá cestu k formování vlastního názoru. Rozhodnutí od něj nelze očekávat. Odpovědnost je pro něj něčím nepředstavitelným.

Slabý singularista – tento typ nemá žádné vlastní přesvědčení. Když však přijme určité mínění, brání ho ze všech okolností. Na každý protinávrh reaguje jako na útok proti své vlastní osobě, protože ho chápe jako ohrožení své vlastní hodnoty.

Autoři uvádí, že nejlépe se spolupracuje se silným pluralistou, který je podle jejich mínění ideální typ úspěšného vedoucího pracovníka.

Ženský styl vedení

V nejbližších letech se v Západní Evropě i v USA očekává podstatné zvýšení podílu žen na vedoucích místech v podnicích a společnostech. Západní svět zdůrazňuje pro řízení typický ženský styl – citlivost, pracovitost a zvláště pečlivost. Ženy přinesou do vedení osobitý vedoucí styl, především přispějí k jeho kulturnosti a humanizaci. Skutečnost, že podvědomí o ženském a mužském stylu vedení se uchytilo dokládá studie poradenského podniku Spencer Stuart o vnímání a hodnocení vedoucích schopností.

Ženský styl vedení považují za přiměřenější a efektivnější pro moderní podniky, méně hierarchický, otevřený změnám a především více motivující spolupracovníky na všech úrovních.

BEVERLY ALIMO-METCALFOVÁ, docentka organizační psychologie na univerzitě v Leedsu tvrdí: „Nejúspěšnější styl vedení se hodí lépe k ženám než k mužům. Ženy hledají konsenzus, muži chtějí panovat.“¹⁵⁾

Ženy mají podle výzkumu pracovníků kalifornské univerzity spíše transformacionální styl vedení = vedou své spolupracovníky k tomu, aby přeměňovali své vlastní zájmy na zájmy celé skupiny. Využívají k tomu svého charismatu a svých osobních kontaktů.

Mužský styl vedení je spíše transakcionální, tzn., že muži se dívají na svoji funkci jako na sérii transakcí s podřízenými pracovníky. Odměňují, trestají a užívají svého postavení pro dosažení svých cílů.

.....

¹⁵⁾ Metodika řízení, 10/1993, s. 72