



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Univerzita Hradec Králové
Ústav sociální práce

Základy sociologie organizace

Josef Kasal

Gaudeamus 2014

Recenzovali:

Mgr. Kateřina Kaizrová

PhDr. Angela Almašiová, PhD.

Publikace neprošla jazykovou úpravou.

Edice texty k sociální práci

Řada: Sociologie pro sociální práci – sv. 1

Studijní materiál vznikl za podpory projektu

Inovace studijních programů sociální politika a sociální práce na UHK s ohledem na potřeby trhu práce (CZ.1.07/2.2.00/28.0127), který je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.

ISBN 978-80-7435-470-0

Obsah

1	Úvod	5
2	Sociologie organizace v kontextu sociologického myšlení	6
2.1	Organizace jako důsledek institucionalizace	7
2.2	Formálnost organizace, organizační moc	10
2.3	Znaky, instrumentálnost a struktura organizací	13
2.3.1	Instrumentálnost organizací.....	14
2.3.2	Struktura organizací.....	15
3	Sociologické teorie Maxe Webera ve vztahu k sociologii organizace	18
3.1	Typy sociálního jednání ve vztahu k sociologii organizace	18
3.1.1	Dva typy racionálního jednání.....	19
3.1.2	Afektivní a tradiční jednání	19
3.2	Realita jako smíšení ideálních typů	20
4	Byrokracie	22
4.1	Byrokraticky řízené organizace, znaky moderní byrokracie	22
4.2	Weberova teorie byrokracie.....	23
4.3	Paradoxy byrokracie	24
4.4	Typologie organizací a byrokracií	26
4.4.1	Další typologie.....	27
4.4.2	Obrana byrokracie	29
4.5	Aktuálnost Weberovy teorie byrokracie.....	30
5	Přehled paradigmat souvisejících se studiem organizací	32
5.1	Klasické období.....	32
5.2	Reakce na klasické období, výzkum human relations	36
5.2.1	Scheinova typologie	41
5.3	Organizační psychologie	42
5.4	Paradigma omezené racionality.....	48
5.5	Kontingenční přístup	51
5.5.1	Vysoce spolehlivé organizace.....	55
6	Kultura organizace	59
6.1	Organizační kultura v rámci teorie organizace	59
6.1.1	Definice organizační kultury	60
6.1.2	Prvky organizační kultury	61
6.1.3	Typologie podnikové kultury	62
6.2	Hofstede – dimenze národních kultur	63
6.2.1	Hofstedeho model organizační kultury	64
6.2.2	Definice závislosti moci	65
7	Závěr	67

8	Literatura	68
9	Rejstřík	70

1 Úvod

Sociologie organizace je jednou z oborových sociologií, jejímiž „souputníky“ na sociologickém poli jsou sociologie průmyslu a podniku, sociologie práce, sociologie řízení nebo také sociologie ekonomiky. Jako sociologie obecná i sociologie organizace je výsledkem převratných společenských změn, které jsou v evropském kontextu spojovány s procesem industrializace. Nová organizace společnosti podmiňovaná sílící snahou o co nejefektivnější způsob produkování výrobků a jejich přeměny ve zboží si vyžaduje nové, do té doby nepoznané, formy organizování nejenom práce, ale i dalších aspektů společenského života spojených s bouřlivým rozvojem průmyslových center. Nová doba si žádá nové přístupy ke společenské realitě. Nová společnost tak postupně vytváří nové struktury, vznikají nové instituce. Průmyslový podnik potřebuje vědomosti o chování lidí v pracovním procesu, sídla kolem těchto podniků, prostřednictvím správním aparátů, zase musí řešit otázky bydlení, hygieny, vzdělávání a dalších důležitých lidských a společenských potřeb.

Zcela přirozeně tak vzniká společenská objednávka po vědním oboru, který by byl schopen nejenom reflektovat daný stav, ale také nacházel souvislosti a dával odpovědi na škálu palčivých problémů. V uvedeném kontextu lze říci, že sociologie vlastně vzniká jako reakce na potřeby průmyslového podniku a (již zmíněné) oborové sociologie se potom zabývají konkrétními úseky nejenom výroby, ale také života mimo prostor továrny.

Sociologie organizace je tedy oborovou sociologií a tvoří základní fundament pro zkoumání chování člověka v sociálních útvarech, které se specializují na zajištění institucionalizovaných potřeb společnosti. Dále se sociologie organizace zabývá chováním a jednáním aktéra při organizačních činnostech. Zjednodušeně – sociologie organizace zkoumá a popisuje jednu z dominantních činností a dovedností člověka – organizování. V praxi jej nacházíme v celém sociálním prostoru, díky jeho společenskému charakteru se lidé naučili sdružovat a spolupracovat. Výsledkem je společenská dělba práce, která je jedním z evolučních výdobytků člověka.

2 Sociologie organizace v kontextu sociologického myšlení

Sociologie organizace je aplikovaná sociologická disciplína, která se věnuje studiu organizace. Protože existuje velké množství organizací fungujících vedle sebe a je s nimi nepřeberné množství sociálních zkušeností, je nutné, aby se tato sociologická disciplína zabývala nejenom jejich místem ve struktuře sociálního života, ale také reflektovala proměny vztahu sociálního prostředí k organizacím i proměny jejich vnitřního prostředí. Dále se sociologie organizace zabývá analýzou důvodů, proč některé organizace fungují a jiné ne a na základě této analýzy stanovuje obecná doporučení a pravidla.

Organizace jako skupiny lidí v rámci společenských věd studuje kromě sociologie také ekonomie, politologie, psychologie a management.

S organizacemi se to má podobně jako se společnostmi. V běžném životě tyto pojmy přirozeně vnímáme, používáme, jsou součástí našeho reálného života. Ve chvíli, kdy se někdo zeptá, co vlastně znamenají, míváme obtíže je jasně vysvětlit. Společnost, to je to v čem žijeme, co nám pomáhá i komplikuje život, ale kde vlastně je? Kdo nebo co to je? Mluvíme-li o organizaci, míváme stejné pocity. Organizaci můžeme použít jako sloveso. Organizujeme-li, tedy na něco nebo někoho působíme se záměrem něco změnit, přemístit, přestrukturovat. Organizaci můžeme vnímat také jako „věc“. Tedy něco existujícího, viditelného, hmatatelného. Přesto však není lehké ji vysvětlit.

É. Durkheim, jeden ze zakladatelů sociologie, ve snaze najít předmět zkoumání nové vědní disciplíny (sociologie), definuje sociologii jako vědu o sociálních faktech. Co jsou to ta sociální fakta? Jsou to podobné „věci“ jako společnost a organizace. Cítíme, vnímáme jejich přítomnost, jejich reálný vliv na naše jednání a chování. Ze sociologie si pamatujete, že jsou to normy, zvyky, rituály, ale také např. móda a jazyk. Jsou to výsledky činnosti minulých generací, které jsou předávány s tím účelem, aby nám ulehčovaly každodenní situace. Tato sociální fakta mají, dle Durkheima, útláčnou sílu. Jednáme podle nich, aniž bychom si to uvědomovali. Staly se přirozenou součástí našich životních motivací. Jsou to věci zvláštního druhu – *sui generis*.

Organizace jsou takovými *sui generis*, tedy skutečnostmi zvláštního druhu. Co je na nich tak zvláštní? Že jsou a přitom ne. Jako příklad lze uvést obchodní firmu. Ta je tvořena lidmi, interakcemi mezi nimi, budovami a zařízením, které používají. Budeme-li však chtít tuto firmu prodat zjistíme, že to nejcennější nejsou budovy, často ani ne lidé, ale něco, co firmu

dělá hodnotnou. Místo, které si vydobyla na trhu, reálnou hodnotu, kterou je toto místo oceňováno. Prodáváme-li takovou firmu, často vlastně prodáváme pouze razítko. Z uvedeného vyplývá, že organizaci lze vymezit aktivně jednajícími aktéry, mezi kterými se odehrávají sociální interakce a kteří jednají v sociálním prostoru. Aktéři, tedy také my, mají schopnost realitu sociálně konstruovat. Organizace je sociálním konstruktem.

Ve studiu sociologie organizace se zákonitě dostáváme ke vztahu sociologie a ekonomie. Pro naše studium a pochopení podstaty sociologie organizace jako vědního oboru je tento vztah klíčový. Švédský sociolog působící ve Spojených státech, Richard Swedberg definuje tento vztah takto: „Co primárně odlišuje ekonomii od sociologie, je následující: sociologie se zabývá širším okruhem jednání, které se orientuje na druhé lidi. Ekonomická teorie, na druhé straně, se zabývá výlučně racionálním ekonomickým jednáním toho typu, s nímž se velmi zřídka setkáváme v empirické realitě.“ (in Loužek, 2005, s. 483)

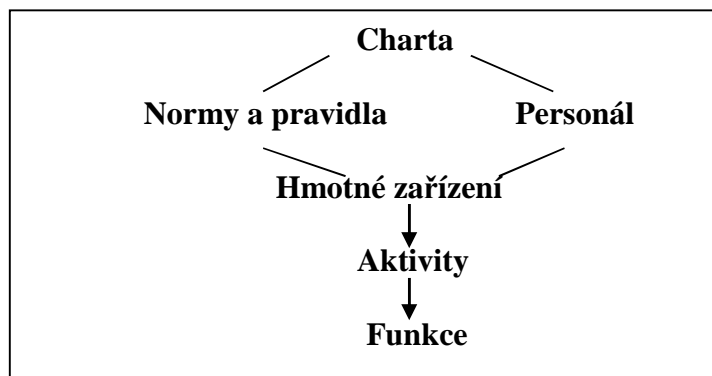
2.1 Organizace jako důsledek institucionalizace

Organizaci je nutné chápat a vnímat v kontextu lidského a společenského vývoje. Organizace je výsledkem institucionalizace, procesu, ve kterém se lidé postupně přizpůsobují prostředí tak, aby jej mohli ovládat a přetvářet pro svoje potřeby, včetně vymezení příslušného chování v rolových situacích.

Instituce (z lat. instituere = zřizovat), v sociologickém i antropologickém smyslu je to v zásadě každý obecně praktikovaný a v dané kultuře předávaný způsob jednání. Funkcionalismus považuje instituce za mechanismy funkční z hlediska uspokojování potřeb společnosti. Antropologie spatřuje v lidských institucích alternativu k pudové orientaci živočichů. Instituce rozlišujeme podle oblastí lidské činnosti, kterou regulují např. instituce mocenské, ekonomické náboženské, vzdělávací apod. Při vymezení povahy institucí hraje klíčovou roli jejich odlišení od organizací. *Jestliže instituce znamená v podstatě způsob, jakým lidé provádějí určitou činnost, organizace jsou tvořeny lidmi, kteří určitou činnost institucionalizovaným způsobem provádějí.* (Velký sociologický slovník, s. 435)

Instituce vystupují jako základní prvky kulturního systému. Na základě funkcionální analýzy amerického antropologa Bronislava Malinowskeho mají všechny instituce totožnou, univerzální strukturu (Soukup, s. 430):

Tabulka 1 - Struktura instituce



Jednotlivé prvky instituce charakterizuje Malinowski (in Soukup, s. 230) takto: *charta* je systém cílových hodnot, pro které se lidé stávají členy určité organizace, *personál* je definován jako skupina organizovaná na základě určitých zásad autority, dělby funkcí, práva a povinností, *normy a pravidla*, která obvykle vystupují v podobě dovedností, zvyků, právních norem a mravních příkazů, *hmotné prostředky*, kterými společnost disponuje, *aktivity* – skutečné jednání lidí více nebo méně směřující k naplnění cílů, potřeb a norem instituce, *funkce* je integrovaný výsledek činnosti instituce, jako celku, který vyjadřuje roli, jakou hraje instituce v kulturním systému.

Uvedené schéma nám dává ucelenou představu o struktuře a obsahu každé instituce a zároveň dává pochopit i obecné vymezení organizace.

Organizace (z řeckého ὄργανον – organon = nástroj), organizace, jak vyplývá i z dalších jejích vymezení, je nástrojem k dosahování cílů.

Organizace je buď formální skupina lidí se společnými cíli, nebo se tak označuje činnost, která je součástí procesu řízení (tj. organizování). Termínem se také označuje jakýkoliv útvar (ekonomický, politický, státní), když se o něm hovoří v přeneseném slova smyslu. Důležitý je sociální charakter organizací a tak logicky můžeme konstatovat, že jsou zároveň sociálním prostorem, který je tvořen aktéry (lidmi) a sociálními interakcemi. Trvalost organizace je vázána na fakt, že s aktéry a jejich sociálními interakcemi vznikají a zanikají sociální prostory, což lze zároveň považovat za důkaz tvrzení, že organizace je

sociální konstrukt. Organizace jsou lidmi vytvářeny a vedeny jako nástroj koordinace života ve společnosti.

Organizací je řada druhů, od komerčních firem přes vládní a mezinárodní organizace a politické strany až po občanské spolky. V zásadě jde o konkrétní podobu určitého sociálního útvaru jako např. školy jako vzdělávací instituce, banky jako organizace instituce finančnictví apod. Jan Keller (1996, s. 12) upozorňuje na přímou návaznost postupného vzniku organizací na institucionalizované činnosti: *„Struktura dnešních organizací je konglomerátem prvků, které byly nezávisle na sobě vyvinuty pro koordinaci lidských aktivit pro potřeby vrchnostenské správy (např. organizace patrimoniálních panství), pro potřeby samosprávy (např. v oblasti správy municipální), pro koordinaci činností náboženských (např. organizace katolické církve) i činností vojenských (organizace stálé armády), mají-li být uvedeny alespoň hlavní oblasti, v nichž bylo v minulosti vyvíjeno zvlášť silné koordinované úsilí.*

Všechny formální organizace vznikají jako pokusy o řešení téhož problému: jak zajistit koordinaci společné akce a její stálost, která by byla nezávislá na náhodné výměně konkrétních osob.“

Schein při definování organizace akcentuje prostředí, ve kterém organizace působí a její vztah k tomuto prostředí: „Všechny organizace existují v prostředí, jež vytvářejí kultura a sociální struktura společnosti. ...Aby se organizace udržela při životě, musí plnit nějaké užitečné funkce. Obecné stanovené cíle organizace musí vykazovat nějaké výrobky nebo služby užitečné pro její členy nebo pro jiné organizace nebo pro celou veřejnost. Například Blau a Scott uplatňují při analýze formálních organizací jako hlavní klasifikační základ kritérium, komu prospívá existence organizace. Vymezuji čtyři třídy organizací: 1. *vzájemně si sloužící* společnosti, které slouží především členům organizace (např. odbory, politické strany, náboženské obce, stavovské společnosti); 2. *hospodářské koncerny*, z nichž mají prospěch hlavně majitelé (např. průmyslové podniky, obchodní domy, banky a pojišťovny); 3. *organizace služeb*, které slouží hlavně zákazníkům (nemocnice, školy, sociální instituce); 4. *veřejně prospěšné organizace*, které slouží celé veřejnosti (státní organizace, jako je sociální úřad, národní obrana, policie, požární ochrana, výzkumné ústavy atd.). Prosperita organizace kteréhokoli typu záleží především na tom, jak plní své základní poslání. (Schein, 1968, s. 25)

Úkol:

Odlište pojem instituce od pojmu organizace.

Kdy instituce vznikají a kdy zanikají?

Vyjmenujte instituce a organizace spadající do oblasti sociální práce.

2.2 Formálnost organizace, organizační moc

Z formálně ustanovené koordinace lidských činností pramení celá řada výhod, které se v průběhu vývoje lidské společnosti osvědčily, z těchto výhod vyplývá, že stále větší část společenských aktivit je provozována organizovaně.

V čem spočívá formálnost organizací? Především v tom, že principy jejich fungování, přístupy k zabezpečení různorodých úkolů jsou podobné, část z nich dokonce univerzální (projev této univerzality nacházíme např. v manažerských kompetencích bez ohledu na druh organizace). Podobné principy organizování nacházíme např. v různých typech bezpečnostních a obranných složek, v péči o nemocné a sociálně slabé, ve vzdělávání a vědě či šíření informací. *Formální organizace lze definovat jako uměle ustavený sociální útvar vybavený formalizovanými procedurami za účelem mobilizace a koordinace kolektivního úsilí k dosažení stanovených cílů.* (Keller 1996, s. 13)

Formálnost organizace je dána také tím, že její **založení** a **zrušení** je právním aktem. Tímto právním aktem je *založena nebo zrušena organizace jako právní subjekt (právní osoba), tzn. formálně. Je to tedy legislativa, která určuje formy organizací (akciová společnost, nadace, společnost s ručením omezeným, občanské sdružení, obecně prospěšná společnost aj.) jako „prázdné formy“, které naplní až aktéři svojí činností a které se opět odchodem aktérů vyprázdní. O založení a zrušení organizace svědčí právní dokumenty (zakládací listiny, zápisy v obchodním rejstříku, registrované stanovy aj.), to znamená, že po skončení právního aktu organizace jsou či nejsou „papírově“, nikoliv sociálně.* (Novotná 2008, s. 37, 38)

Německý sociolog Max Weber se zabývá, kromě obecného fungování organizací také organizací v sepletí s mocí. V tomto kontextu vymezuje organizaci takto: „Všechny organizace jsou založeny na principu sociální nerovnosti, všechny organizace jsou vedeny vůdci, kteří mají legitimní moc, všechny organizace jsou nejen ovládány, ale též spravovány“.

V souvislosti s organizační mocí a jménem M. Webera se nelze vyhnout jeho typologii panství. Weber vymezuje panství jako způsob nadvlády, který ovládnutí přijímají jakoby ze

své vůle. Panstvím je zároveň vyjadřována mocenská nerovnost v různých historických a kulturních souvislostech. Typy panství (tradiční, legální, charismatické) souvisejí s problematikou hromadného organizování za účelem stanovených cílů. *Všechny se vyznačují obdobnou, hierarchicky členěnou mocenskou strukturou: vztahy mezi vládci a masou ovládaných jsou zprostředkovány příslušným správním a vojenským aparátem. Mezi sebou se však jednotlivé typy panství liší způsobem, jímž je moc rozdělena mezi vládnoucí menšinu a její mocenský aparát, a zejména obecným principem své legitimacy, tedy principem, na němž je založena jak loajalita aparátu, tak také příslušnost ovládaných.* (Keller 1996, s. 20)

Max Weber rozlišuje tři typy legitimní moci (každý z nich nazývá panstvím), z nichž prvním dvěma odpovídají dva typy správy. Tradiční moc (panství) je provázena patrimonální správou a legální moc (panství) je provázena byrokratickou správou:

Tradiční moc

- V organizaci se jedná podle zvyklostí a tradic.
- V organizaci je sociální nerovnost mezi vůdci a vedenými.
- Vedení se podřizují vůdci, protože jsou mu oddáni.
- Podřízení vůdci je přímé, nezprostředkované.
- Kontrolní mechanismy jsou v organizaci zbytečné.
- Vše se v organizaci vyřizuje ústně, bez dokladů a archivace.

Patrimonální správa

- Správu vykonávají patrimonální úředníci. Úředníci jsou oblíbenci vůdce, mají jeho důvěru, a to je jejich jediná „kvalifikace“, jsou to diletanti.
- Život úředníků není rozdělen na veřejnou a soukromou sféru (jednota domácnosti a úřadu).
- Úředníci mají doživotí příjmy z prebend (objektů), které spravují, to znamená, že mají prebendální úřad.

Legální moc

- V organizaci se jedná podle práva.
- V organizaci je sociální nerovnost mezi vůdci a vedenými.
- Vedení se podřizují neosobním principům, nikoliv vůdci.
- Podřízenost je hierarchická (strukturovaná).
- Existují kontrolní mechanismy.

- Vše se v organizaci vyřizuje písemně, je dokladováno a archivováno.

Byrokratická správa

- Správu vykonávají byrokratičtí úředníci.
- Ti jsou specializováni a kvalifikováni v oblasti správy, jsou to odborníci.
- Život úředníků je rozdělen na soukromou a veřejnou sféru (úřad a domácnost se neprostupují).
- Úředníci pobírají mzdu, prostředky na ni pocházejí z daní; mzda není vysoká, ale má v organizaci možnost kariéry a pozice úředníka mu přináší prestiž.

(in Novotná 2008, s. 30, 31)

Třetím typem moci (panství) je moc **charismatická**. Ta je vázána na výjimečné schopnosti osobnosti – vůdce, který dokáže vystihnout potřeby doby, situace a reagovat na aktuální potřeby lidí. Ti jsou potom ochotni následovat jej. Charismatické ovládnutí se osvědčuje v přelomových nebo chaotických obdobích. Po uklidnění situace a návratu k běžné každodenní rutině obvykle charismatičtí vůdci odchází a jsou nahrazováni byrokraty.

Tabulka uvádějící změny v pojetí znaků organizace. Porovnáním znaků všeobecných (nebo také znaků moderní organizace) a znaků organizace postmoderní získáme přehled o kvalitativním posunu vnímání organizace.

Tabulka 2

<i>Všeobecné znaky organizace (M. Weber)</i>	<i>Obecné znaky postmoderní organizace:</i>
Sociální nerovnost	Instrumentálnost
Moc	Formálnost
Legitimita	Struktura
Správa	Kultura

Úkol:

Na základě jakých sociálních souvislostí vzniká obor sociologie organizace?

Jaké další oborové sociologie týkající se našeho předmětu znáte?

2.3 Znaky, instrumentálnost a struktura organizací

Z výše uvedeného vyplývá, že ne každé lidské uskupení je organizací. Organizacemi nejsou např. sociální agregáty, davy publika, ale také celá řada sociálních skupin. Připomeňme si, že organizace je historicky nejmladší forma sociální interakce. Její rozmach nacházíme v průmyslové civilizaci a masové společnosti. Organizace jsou neodmyslitelnou součástí moderní společnosti pronikající do téměř všech oblastí života.

K tomu, abychom uměli organizaci určit, musíme znát její znaky a charakteristiky. **Znak** je charakteristika, rys, který mají jedinečné organizace společný. Výskyt či absence znaku/ů vyjadřuje, zda se o organizaci jedná či nejedná. *Zjištěný soubor znaků pak „přikládáme“ na každý jednotlivý sociální útvar a postupným porovnáváním znak po znaku docházíme k poznání, zda se jedná či nejedná o organizaci.* (Novotná 2008, s. 27) Jako hlavní znaky organizací můžeme označit:

- Dělbů práce.
- Spolupráci = koordinaci úsilí.
- Hierarchii (posloupnost) autority.
- Společný cíl.

K hlubšímu pochopení organizace jako sociálního funkčního útvaru doplníme ještě její základní charakteristiky, jako jsou:

- formální struktura a jasně vymezený soubor pravidel;
- vymezení podílu každého člena na skupinovém úkolu a specifikace jeho vztahu k jiným členů dané skupiny;
- stanovení podílu členů na řízení a rozhodování a jejich skutečný podíl;
- jakým způsobem jsou přijímána rozhodnutí;
- vyměření pozitivních a negativních sankcí;
- stanovení způsobů kontroly chování členů.

Úkol:

U následující sociálních útvaru stanovte, na základě výše uvedených kritérií, kdy se jedná a kdy nejedná o organizaci: sběh lidí u dopravní nehody, publikum v divadle, fotbalový fanklub FK Slovan Liberec, výkonný umělec – akademický malíř, nízkoprahové centrum, amatérský klub házené. Své rozhodnutí zdůvodněte.

2.3.1 Instrumentálnost organizací

Instrumentálnost organizace spočívá v tom, že je vytvořena záměrně a stává se nástrojem k dosahování cílů. Její instrumentalita je spojena s našimi záměrnými plány (nejprve se musí zrodit v našich myšlenkách, potom ji dáváme vzniknout svým jednáním).

Organizace vznikají jako nástroj dosahování cílů, tzn. účelově. Organizace trvá se svou instrumentálností: pokud cílů není dosahováno (protože se to nedaří, protože je organizace „opustila“), dáváme organizacím zaniknout. Jak vznik, tak zánik organizace se děje jednáním aktérů. Každá organizace má svého zakladatele. (Novotná 2008, s. 32)

Organizace vznikají záměrným jednáním lidí jako nástroj dosahování cílů, pro které byly založeny. Je nutné mít neustále na paměti, že organizace sami o sobě žádné cíle nemají. Jsou tvořeny aktéry, kteří prostřednictvím jejich existence naplňují své vlastní cíle. Cíle aktérů (a tedy i organizace) vznikají, proměňují se a zanikají v sociálním prostoru organizace. Cíle organizace můžeme rozdělit do dvou skupin:

- A) manifestní, které jsou organizací zveřejňované navenek, na základě nich je posuzována úspěšnost organizace;
- B) latentní, nezveřejňované cíle, jejichž dosahování je kritériem pro posuzování úspěšnosti organizace zevnitř.

Manifestní cíle dávají existenci organizace oprávnění v očích „těch druhých“. Některé své cíle organizace navenek nezveřejňuje, naopak prezentace cílů jiných (např. zajišťujících úspěch na trhu) je někdy velmi důrazná, proklamativní až nadsazená. Na základě manifestních cílů je také posuzována **úspěšnost** organizace. Naopak latentní cíle pomáhají hodnocení zaměřeného dovnitř organizace. Pokud organizace nadřadí své latentní cíle cílům manifestním bez ohledu na sociální situaci, stává se samoúčelnou. Nedosažením manifestních cílů ztrácí organizace legitimitu. (srov. Novotná 2008, s. 32-35)

V souvislosti s dosahováním cílů organizace a její úspěšnosti je nutné zmínit Henri Fayola, francouzského neoklasického ekonomu a teoretika, který na začátku 20. století předpokládal, že manažeři mají povinnost k: - *plánování a výhledu* – připravit řadu činností, aby umožnily organizacím splnit jejich cíle v budoucnosti; - *organizování* – splnit administrativní principy, přijaté Fayolem; - *koordinování* – ujistit, že zdroje, činnosti a výstupy jsou koordinovány pro dosažení požadovaných výsledků; - *nařizování* – dávat zaměstnancům pokyny; - *řízení* – zajišťovat, že činnosti jsou v souladu s plánem, že příkazy se plní a principy řízení se aplikují.

Stanovil také 14 principů řízení, které jsou vlastně „návodem“ k jejich efektivnímu řízení. V tabulce č. 2 je seznam těchto principů a tabulka se pokouší je rozdělit mezi ty, které se primárně vztahují k organizační struktuře, a na ty, které se týkají širších funkcí řízení. (Brooks 2003, s. 131)

Tabulka 3

<i>Primárně strukturální principy</i>	<i>Ostatní principy</i>
Dělbba práce	Disciplína
Autorita a odpovědnost	Podřízenost individuálních zájmů hlavnímu zájmu
Jednota příkazu (instrukcí)	Odměňování personálu
Jednota řízení (vedení)	Spravedlnost
Centralizace	Stabilizace personálu
Stálý řetězec (řetězec vztahů)	Iniciativa
Pořadí (řád, pořádek)	Stavovské sebevědomí (duch kolejality)

Tabulka č. 3 - (Brooks 2003, s. 132), v závorce jsou uvedeny principy tak, jak je interpretuje Keller (1996, s. 31)

Smysluplnost organizace spočívá v tom, že vytváří produkty, přináší užitek a to jí dává legitimitu. **Produkt** (hmotné statky a výrobky, nehmotné statky a služby) je výsledkem činnosti aktérů v organizačním prostoru. Většinou je produkt vytvořen aktéry v organizaci pro užití (uspokojování potřeb) mimo ni... Činnost aktérů v organizaci tak přináší **užitek** (uspokojování potřeb) nejen jim (za upečený chléb peníze a za peníze hry; v případě naturální směny za upečený chléb hry), ale i „těm druhým“ (za peníze chléb nebo v případě naturální směny za hry chléb). To je organizace, jejíž produkt je užitečný (někdo ho potřebuje a má možnost ho užít), dobře užívaným nástrojem (instrumentem), a to jí dává **legitimitu**. (Novotná 2008, s. 37)

2.3.2 Struktura organizací

Obecně lze strukturu vymezit jako způsob uspořádání prvků, částí nebo složek do nějakého celku a jejich vzájemných vztahů. Do sítě vztahů dílčích prvků a vzájemných spojení lze konstruovat realitu. Díky vazbám jsou jednotlivé prvky propojeny a tvoří celek, přitom každý prvek je dále celkem pro své vlastní prvky. Ve formální organizaci Tak je např. základní škola prvkem vzdělávacího systému a sama je celkem pro vzdělávané. Jednotlivé

prvky mají vliv na celek, proto je mylné se domnívat, že při ovlivnění jednoho prvku se vytvoří nebo změní pouze jedna vazba. Následky způsobené změnami se mohou řetězit. Proto strukturám v organizaci má být věnována mimořádná pozornost. Toto zmíněné řetězení může mít, podle zadání, buď pozitivní vliv na fungování organizací, nebo naopak vliv negativní až destruuující.

Struktura organizace je uspořádání organizace jako sociálního prostoru. Ve funkcionálně strukturálním pojetí je prvkem struktury organizace **organizační pozice**. Organizační pozice je sociálně konstruované pracovní místo určené časem, prostorem a vztahy. Ke každé organizační pozici se váže představa o ní, která obsahuje informaci o tom co, kdy, kde, jak, s kým, pro koho...

Na základě výše uvedeného je nutné si uvědomit, že struktura organizace není nehybný, jednou pro vždy daný celek. Brooks uvádí, že organizace, k tomu, aby naplnily ekonomické a sociální cíle, stále musí vyhodnocovat trhy, chování konkurentů a k tomu musí vedení pozorně sledovat (a optimalizovat) struktury své organizace. Myšlenka, že organizační struktura a procesy by měly „sednout podmínkám svého prostředí“ nebo splňovat podmínky svého prostředí, je předmětem diskusí velmi dlouho. Výsledkem těchto úvah je, mj., že *organizační struktura je základním orientačním bodem pro organizační chování.* (2003, s. 158)

Ve struktuře organizací nacházíme tzv. dualitu struktur, ta je tvořena strukturou:

- a) formální = organizační role v organizačních pozicích; jsou vytvářeny jako funkční pro dosahování organizačních cílů
- b) neformální = sociální role v sociálních pozicích; jsou vytvářeny aktéry podle jejich individuálních zájmů

Přitom platí, že formální a neformální struktury se vzájemně prolínají. Klasická organizační struktura je hierarchická. Crozier rozlišuje tři vrstvy hierarchické struktury organizací:

- a) vrstva zaměstnanců – nejnižší, nejméně moci
- b) vrstva středních řídicích pracovníků
- c) vrstva řídicích manažerů – nejvyšší, nejvíce moci

Organizační hierarchie vertikálně omezuje rozhodování pracovníků, zároveň určuje úroveň moci jednotlivých pracovníků na jednotlivých organizačních pozicích. K jednotlivým organizačním pozicím se vztahuje sociální status pracovníků. Hierarchická struktura je upořádána do několika úrovní. Pozice v každé úrovni jsou si rovny a nerovnost (vztah podřízenosti a nadřízenosti) je mezi jednotlivými úrovněmi, které tak mají v organizaci

různou „moc“ (ve smyslu přinutit druhé jednat jak si přejí a být takovými, jakými si je přejí mít). Rozdělení činností (dělba práce) je rozdělením kompetencí a odpovědností. (Novotná 2008, s. 45)

Hranice mezi různými úrovněmi není vždy pevná a nepropustná, existuje mezi nimi tzv. organizační mobilita:

- 1) vertikální – sociální vzestup/sestup, velmi častá, dochází k ní při obsazování nových nebo dosavadních pozic
- 2) horizontální – hranice mezi úrovní mocných a bezmocných je nepropustná, k organizační mobilitě dochází jen horizontálně, tedy uvnitř mocných a bezmocných

S organizacemi jako systémem pracuje strukturální funkcionalismus. V pojetí strukturálního funkcionalismu jsou organizace systémem tvořeným jednotlivými subsystemy. Každý subsystem má svou organizační kulturu, cíle, organizační pozice. Vzhledem k cílům organizace může být jednání pracovníků v jednotlivých subsystemech funkční, ale vzhledem k organizaci jako celku - systému nefunkční. Aktérovo/pracovníkovo jednání v organizaci ve vztahu k dosahování cílů organizace je funkční nebo nefunkční.

3 Sociologické teorie Maxe Webera ve vztahu k sociologii organizace

Smysl je něco mezi lidmi vytvářeného a měly se jím rozumět všechny úmysly a intence, záměry a důvody, cíle a účely, podle nichž subjekty orientovaly svá jednání (případně také své poznání), nebo podle kterých své jednání strukturují a které jsou subjektivně srozumitelné a komunikabilní. (Weber, 1998, s. 96)

Weber pojem smysl používá v proceduře sociologického porozumění. Takovým může být například porozumění sémantickému smyslu (tj. o významu znaku, obsahu nějakého slova či symbolu atp.), s nimiž se v sociální sféře setkáváme. Za další lze uvést smysl nějaké kultury nebo, s ohledem na Durkheimovy analýzy společenské anomie můžeme hovořit o smyslu „nomickém“. Zaměření na **sociální smysl** usiluje ukázat produktivitu a význam, který má pro lidské jednání následování určitých sociálních pravidel, respektování daných hodnotových hierarchií. (Weber, 1998, s. 95) Zkoumáním organizací hledáme, mj., právě uvedené typy smyslu.

Chování v organizacích by mělo být, již ze své podstaty, smysluplné. Organizace se zakládají za určitým a konkrétním smyslem. Max Weber, z jedné třetiny ekonom a dvou třetin sociolog, velmi významně obohatil sociologii organizace. Pro porozumění Weberova přístupu k otázkám organizace, jejího místa v lidské společnosti, vazby na ekonomické chování člověka je důležité seznámit se se základními pojmy, které Weber ve svých sociologických studiích používá.

3.1 Typy sociálního jednání ve vztahu k sociologii organizace

Proč se zabýváme v našem předmětu teorií jednání? Nástin teorie jednání M. Webera nám pomůže hlouběji promýšlet naše jednání v rámci organizací. Na jednání, které se vztahuje k dalším aktérům komunikace. Pohnutky našeho jednání předurčují úspěšnost působení a vlivu na události. Weber, jako autor přístupu, který nazýváme rozumějící sociologie, klade na porozumění chování zúčastněných jednotlivců mimořádný akcent. Souvisí to s celkovým přístupem ke studiu společnosti a společenských útvarů. Podle něho se „sociologie zabývá i sociálními útvary, ale vždy jen jako pouhými průběhy a souvislostmi specifického jednání jednotlivých lidí, protože pouze ti jsou srozumitelnými nositeli jednání orientovaného na smysl.“ (Loužek, 2005, s. 100) Právě Weberovo zaměření

na jednajícího jedince umožňuje např. budoucím manažerům rozkrývat příčiny funkčnosti či nefunkčnosti jimi řízených pracovních skupin.

Jaké jsou určující důvody sociálního jednání? Max Weber vymezuje čtyři typy sociálního jednání, a to: - účelově racionální, - hodnotově racionální, - afektivní a – tradiční.

3.1.1 Dva typy racionálního jednání

Účelově racionální jednání je zaměřeno na určitý zisk anebo na „úspěch“, jichž má být dosaženo tím, že jsou určité vnější podmínky jednání plánovitě nasazovány jako prostředky. (Weber, 1998, s. 93) Účelově racionálně jedná ten, kdo se nechová afektivně (a zvláště ne emocionálně) ani tradičně. (Loužek, 2005, s. 101)

Hodnotově racionální jednání „není orientováno na „úspěch“ a jeho kalkulaci, nýbrž je nesenou „vědomou vírou ve vlastní, svébytnou hodnotu určitého chování, ale především určitou hodnotu považuje za dále „neoddiskutovatelnou“. (Weber, 1998, s. 93) Loužek (2005, s. 101-102) dodává, že toto jednání znamená vědomou orientaci etickou, náboženskou, politickou nebo jinou vlastní hodnotu nějakého chování čistě jako takového, nezávisle na úspěchu. Tak jedná ten, kdo bez ohledu na předvídatelné následky jedná ve službě svého přesvědčení, protože to považuje za krásné, důstojné, náboženský příkaz, pietu apod. Mezi hodnotově racionálním a účelově racionálním existuje určitá spojitost. Tak např. rozhodnutí mezi konkurujícími si hodnotami a následky může být hodnotově racionální. Ale samotná volba prostředků k dosažení cílů už probíhá podle pravidel účelové racionality. Hodnotově racionální orientace jednání může být v nejrozličnějších vztazích k jednání účelově racionálnímu. Weber (1998, s. 93) to shrnuje takto: „ *Z hlediska účelové racionality, je hodnotová racionalita vždy iracionální, poněvadž stále méně reflektuje důsledky jednání, a to tím méně, čím víc se absolutizuje hodnota, na níž se jednání orientuje, čím bezpodmínečněji je kladena jeho vlastní svébytná hodnota (čisté svědomí, krása, absolutní povinnost).*“

3.1.2 Afektivní a tradiční jednání

Afektivní jednání znamená podlehnutí aktuálním iracionálním afektům a citovým vztahům. Afektivní (citové) jednání se nachází na hranici a často za hranicemi jednání, které se orientuje na smysl. Může být i spontánní nespoutanou reakcí na nějaké jednání mimo každodennost.

Tradiční jednání znamená dodržování zaběhnutých konvencí a zvyků, často bez velkého rozmýšlení analyzování. Tradiční chování se rovněž nachází na hranici a často za hranicí jednání orientovaného na smysl. Weber hovoří o „tupém reagování“ probíhajícím ve směru už jednou zažitých postojů a chování. (Loužek, 2005, s. 102)

3.2 Realita jako smíšení ideálních typů

Ve Weberově sociologii a v komentářích k ní se často operuje s pojmem „*ideální typ*“. Takovými ideálními typy jsou, již zmíněné typy jednání nebo teorie panství. Ideální typ definuje Ivan Mucha, český sociolog, jako: "myšlenkové konstrukce, které zobrazují určité konstitutivní znaky sociálních jevů. Ideální typy vyjadřují tyto konstitutivní znaky v čisté podobě, ideálně, nikoliv ovšem v normativním, nýbrž v čistě logickém smyslu. Ideální typ pouze ztělesňuje možný průběh jevů. Ideální typ není rovněž totožný s průměrným typem, založeným na statistických údajích. A konečně ideální typ není konečným poznatkem sociologie, nýbrž prostředkem sociologického zkoumání. Pojem ideální typ označuje: 1. určitou svěbytnou historickou realitu (např. kapitalismus nebo feudalismus), 2. všeobecné sociální jevy (např. byrokratismus), 3. typy racionálního jednání. Zatímco první a druhá skupina slouží převážně ke klasifikaci historických a sociálních jevů, skupina třetí je prostředkem při zkoumání kauzality sociálního jednání a k porozumění tomuto jednání na základě interpretace jeho smyslu.“ (Mucha, 2009, s. 32-33)

Teorie panství a jeho typy jsou popsány v kapitole 1.2. Vraťme se k teorii panství jako možnosti realizovat moc (v našem běžném slovníku bychom zřejmě používali namísto pojmu panství pojem vliv a namísto pojmu moc pojem schopnost řídit). Weber si všímá, že v běžném, reálném životě, se vůdce (vedoucí) dostává do situace, kdy bývá zpochybňována legitimita jeho postavení, a také, když je postaven do role, kde jeho kompetence nestačí na samostatné rozhodování o odborných záležitostech.

Tradiční, racionální i charismatické panství (jak uvádí Loužek, 2005, s. 134) jsou ideální typy, v praxi se samozřejmě vyskytují v různých smíšených formách a kříženinách. Jedno se ale nemění: základ každého panství je *víra ovládaných, že autorita vládce je „spravedlivá“ a „správná“: legitimita*. Legitimita netrvá věčně, nýbrž je časově a společensky podmíněna.

V souvislosti s panstvím hovoří Max Weber o možnosti, kdy se jakýkoli typ panství může zbavit monokratické struktury (tedy kdy rozhoduje jeden představený). Tento princip

označuje jako *kolegialitu*. *Kolegové jsou si rovni, nestojí v bezprostředním vztahu nadřízenosti a podřízenosti a rozhodování se uskutečňuje spíše na základě konsensu odborníků k danému tématu.* (Loužek, 2005, s. 134)

Pro uvědomění si principu kolegiality, a tedy i schopnost kolegiálně řídit, je důležité definování kolegiality M. Weberem: „Kolegialita znamená ... téměř nevyhnutelné zpomalení přesných, jednoznačných a rychlých rozhodování... Kolegialita znamená ústupek pána vůči svým podřízeným, na jejichž odborné znalosti a rady je odkázán.“ (Weber, in Loužek, 2005, s. 134)

Ve spojitosti s Weberovou teorií panství a jeho vnímáním moci, je nutné uvést určité jemné odstíny pojmů autorita, moc, panství. „*Autorita* je pro Webera užší pojem než *moc*. *Moc* má každý, kdo může vnutit svou vůli druhým i proti jejich vůli. *Panství* je takový druh moci, jemuž se lidé podrobují dobrovolně proto, že její autoritu pokládají za legitimní. Kdyby panství znamenalo obecně moc, tj. možnost vnučovat vůli druhým, vznikl by terminologický zmatek, neboť by se tam mohli zahrnovat i soukromé (dnes bychom řekli občanskoprávní) nároky mezi občany.“ (Loužek, 2005, s. 137)

Na základě uvedené vazby mezi autoritou, mocí a panstvím, Weber odlišuje dva typy panství:

1. Panství dané konstelací zájmů (např. monopolním postavením);
2. Panství dané autoritou (pravomocí rozhodovat a povinností naslouchat).

V sociologii panství se Weber zabývá jen druhým typem, tj. panstvím v užším slova smyslu, tedy panstvím vyplývajícím z legitimní autority: panství jako autoritativní příkazovací moc. (Loužek, 2005, s. 138)

Pojem panství se objevuje i ve Weberově definici organizace: „Okruh lidí, kteří jsou naučeni poslouchat rozkazy *vůdců*, a kteří mají rovněž osobní *zájem* na trvání panství, neboť se na něm spoluúčastní a mají z něho prospěch, rozdělí si mezi sebou funkce, jimiž se udržuje moc, a jsou připraveni je vykonávat, se nazývá `organizace`. (in Loužek, 2005, s. 139)

Úkol:

Vyomezte (na příkladu ze své praxe) rozdíl mezi autoritativním rozhodováním a rozhodováním kolegiálním. Vyomezte výhody a nevýhody daných typů rozhodování.

4 Byrokracie

4.1 Byrokraticky řízené organizace, znaky moderní byrokracie

Fenomén byrokracie budí u lidí ty nejprotikladnější reakce. Zatímco jedni považují byrokracii za projev nejvyšší možné racionality v oblasti správy a koordinace lidských aktivit, druzí spatřují v téže instituci fatální ohrožení lidské svobody. Ani v rovině politiky nemá byrokracie žádné zastání. Snad jen politický střed by rád zachoval byrokracii, ovšem bez byrokratů, oživenou pružnými, dynamickými a vstřícnými úředníky. (Keller 1996, str. 11)

Termín *byrokracie* poprvé použil v roce 1745 francouzský ekonom-fyziokrat Vincent de Gournay. Vznikl jako složenina slov francouzského *bureau* (úřad, psací stůl, resp. plátno pokrývající úředníkův stůl) a řeckého *kratein* (vládnout). Různí autoři mu přidělují často značně odlišné významy.

V odborné sociologické literatuře patří k nejuznávanějším Bendixovo vymezení byrokracie a byrokratizace, které respektuje weberovskou linii (Bendix 1947, 1977). Často bývá také citováno Mertonovo klasické vymezení byrokratické osobnosti (Etzioni 1961b). K méně známým, ale zdařilým pokusům o vymezení tohoto fenoménu patří také například (Selznick 1943, Page 1946, Sauvy 1956, Hall 1963, Mouzelis 1967, Schluchter 1972, Meyer 1972), v rámci české sociologie pak především (Mertl 1937 a Fibich 1967). (Keller 2007)

Byrokracie bývá nejčastěji spojována se třemi značně odlišnými okruhy významů:

1. Politologie rozumí pod pojmem „byrokracie“ vládu uskutečňovanou skrze úřady, skrze státní aparát složený ze jmenovaných, a nikoli volených činitelů, organizovaný hierarchicky a formálně závislý na držitelích legitimní moci. Jedná se o vládu, která je regulována zákony, ale připouští jen minimální účast občanů na řízení veřejných záležitostí.
2. V sociologii a v historických vědách se byrokratizací rozumí snaha o racionalizaci kolektivních aktivit spočívající ve vytváření velkých výrobních i nevýrobních organizací a právních systémů, které jsou řízeny pomocí neosobních pravidel.
3. V běžném užívání označuje „byrokracie“ nesrozumitelný způsob vyřizování poměrně jednoduchých záležitostí, který komplikuje a znepríjemňuje život občanů. Patří sem například rutinní nezájem, s nímž úředníci přistupují k vyřizování jednotlivých případů, neúměrně dlouhé vyřizování záležitostí, komplikovanost procedur atd.

4.2 Weberova teorie byrokracie

Teoriím byrokracie se věnují společenské vědy, především sociologie, správní věda a veřejná politika. Téma byrokracie do sociologie a společenských věd obecně přinesl Max Weber (Weber 1925). Weber užívá pojmu byrokracie v hodnotově neutrálním slova smyslu. Vymezuje byrokracii jako nezbytnou součást moderní společnosti. Byrokracii se věnuje jako druhu moci (panství), označuje ji jako tzv. racionální autoritu.

Podle Webera je čistě byrokratický typ organizace z technického hlediska schopen dosáhnout nejvyššího stupně efektivity a v tomto smyslu je formálně nejrationálnější prostředkem výkonu autority (moci) nad lidskými jedinci. Weberova byrokracie jako ideální rys racionálního panství má tyto rysy:

- hierarchická struktura,
- neosobní struktura (činnost není vázána na konkrétní jedince, ale na formalizované pozice a funkce),
- rozhodnutí jsou činěna na základě formalizovaných obecných pravidel,
- definovaná hierarchie pravomoci a odpovědnosti,
- svobodný výběr kandidátů do úřadu založený na kritériu výkonu,
- odměňování založené na jasném kontraktu,
- úředník není vlastníkem majetku, s nímž operuje.

Vývoj názorů na byrokracii

V průběhu 20. století se pohled na byrokracii v sociologické literatuře několikrát poměrně zásadním způsobem proměnil. Všechny vlivnější výklady povahy byrokracie však vycházejí z koncepce, kterou nastínil Max Weber (Weber 1925). V analytické části (rozlišení hlavních znaků byrokracie) ji zpravidla dodržují, v řadě ohledů ji však podrobují také kritice.

Weber je přesvědčen o čistě technické převaze byrokratického řízení oproti všem jiným formám správy. Zároveň předpokládal, že převládnutí chladné, nezúčastněné účelové racionality bude v byrokratických organizacích vykoupeno za cenu rostoucího odlidšťování jejich činností.

Karl Mannheim se domnívá, že byrokratické mašinerie postupně nahrazují substancionální racionalitu racionalitou funkcionální (Mannheim 1940).

Robert Merton již neporovnává byrokratickou správu s tím, co jí předcházelo, ale spíše s tím, jak by správa měla vypadat, aby byla únosná pro společnost, která sleduje ve všech svých činnostech především maximální možnou efektivitu (Merton 1940). Mertonovo pojetí ovšem nevysvětluje, proč moderní společnosti, které jsou jinak zaměřeny na dosahování maximální efektivity, tolerují existenci mašinérií, které plýtvají časem, energií, finančními zdroji i nervy svých spoluobčanů. K tomuto problému se vyslovuje ekonomické paradigma ve studiu organizací reprezentované například A. Downsem (Downs 1967) a G. Tullockem (Tullock 1965), ale také institucionalismus, který z něj činí dokonce osu svého výkladu (Meyer, Scott 1983).

Osudovost byrokratických dysfunkcí a hlavní příčinu neschopnosti byrokracie se v mertonovském tónu pokusil osvětlit L. Peter, autor „Peterova principu“. Konstatuje, že byrokraté jsou povyšováni do stále vyšších pozic v rámci organizace na základě výkonu, který podali v pozici nižší (Peter, Hull 1969).

Michel Crozier ve svých analýzách reaguje na situaci, kdy se tradičně silná francouzská byrokracie stává s postupující modernizací ostatních sektorů stále zjevnější brzdou rozvoje společnosti (Crozier 1987). Tento francouzský sociolog v jistém smyslu završuje kritiku Weberova klasického pojetí. Podle Croziera, byrokracie vedle toho, že nesporně blokuje iniciativu a účinnost, blokuje i případné snahy úředníků získat pod svou osobní kontrolu prostředky, jež jim byly svěřeny. To je jeden z důvodů, proč si byrokracii ponechávají i ty společnosti, které jinak lpí na produktivitě, účinnosti a ekonomii.

4.3 Paradoxy byrokracie

Byrokracie nekomplikuje život pouze občanům, ale také společenským vědám. Představuje totiž nejednoznačnou kategorii, která kříží mnohá ustálená schémata a problematizuje nejednu uznávanou typologii.

- Byrokracie hraje významnou roli při mocenském rozhodování, přitom však není v žádném polickém systému formální držitelkou moci.
- Ti, kdo tvoří součást byrokratického aparátu, představují vysoce specifickou sociální strukturu. Odlišují se od jiných skupin výrazně charakterem své práce, způsobem života svých členů, hodnotovou orientací a celkovým postavením ve společnosti. Přitom je tato skupina jako celek obrovsky rozrůzněna směrem dovnitř, neboť do ní patří právě tak ministr jako poslední referent.

- Byrokracie vykazuje řadu objektivních i subjektivních rysů sociální třídy, zároveň však vykazuje řadu stavovských prvků, nechybějí ani prvky kastovníctví.
- Byrokracie je až nebezpečně všemocná, přitom každý její člen je víceméně bezmocný, je nahraditelný a zaměnitelný. Typický byrokrat se tak ocitá v poněkud schizofrenním rozpoložení. Jako člen mocné organizace se cítí nepřemožitelný, jako zaměnitelná součástka rozsáhlé byrokratické mašinerie se cítí bezmocný.
- Veškerá úctyhodnost byrokrata je odvozena od úctyhodnosti organizace, kterou reprezentuje, a jeho osobní kvality mohou na této skutečnosti změnit jen relativně málo.
- Úředníci narušují mnohé zákonitosti samotné dělby práce. Jedná se o sociálně profesní kategorii, se kterou klasická ekonomická koncepce společenské dělby práce nepočítá.
- I když činnost úředníků může být stěží považována za fyzickou práci, vykazuje řadu rysů, jež jsou právě s fyzickou prací spojovány.
- Byrokratičtí úředníci patří do kategorie zaměstnanců, berou pevný plat, aniž by bylo možno stanovit adekvátnost výše platu vykonané práci (Keller 2010).

Nastíněná ambivalentnost kategorie byrokracie má své hlubší společenskohistorické kořeny. Jako jeden z mála sociálních jevů nerespektuje byrokracie poměrně ostrou hranici, která od sebe odděluje tradiční a moderní společnost. Dlouhý rodokmen byrokracie sahá do předmoderních, a tedy zároveň předdemokratických poměrů. Odtud pramení určitá ambivalentnost postavení byrokracie v demokratických společnostech, jak se jí zabývá od počátku 20. století řada autorů (Ostrogorski 1902, Herring 1936, Renner 1946, Hyneman 1950, Bensman 1963, Bendix 1964).

Peter Blau upozorňuje, že byrokracie je přímým protipólem demokratického rozhodování. Blau zároveň uznává, že v moderní společnosti není možno dosahovat demokraticky zvolených cílů bez pomoci byrokracie. Byrokratická forma organizace tedy zároveň demokracii ohrožuje a zároveň přispívá k realizaci jejich cílů (Blau 1955).

Procesem byrokratizace a debyrokratizace v podmínkách moderní společnosti se rovněž zabýval S. N. Eisenstadt. Eisenstadt však varuje i před debyrokratizací. Tento proces znamená, že nutnou míru autonomie naopak ztrácejí byrokratické organizace. Rozsah jejich pravidel i jejich cíle jsou minimalizovány, funkce byrokracie jsou přejímány jinými skupinami či institucemi. Eisenstadtovo pojetí vychází z Weberovy koncepce, která je postavena na předpokladu rovnováhy mezi profesní autonomií úředníků a možnostmi kontroly ze strany společnosti či politiky (Eisenstadt 1959).

Bludný kruh byrokracie poukazuje na to, že každý z prvků byrokracie může sice v jistém ohledu účinnost zvyšovat, zároveň ji však v jiném ohledu brzdí. Toto tvrzení vychází z Mertonova zpochybnění Weberova „ideálního typu“ byrokracie, v němž se tvrdí, že všechny prvky ideálního typu byrokracie jednoznačně přispívají ke zvýšení účinnosti organizace. Merton ukázal, že strnulé dodržování pravidel vede na druhé straně k „trénované neschopnosti“ byrokratů, k neschopnosti aplikovat pravidla v závislosti na měnící se situaci. Gouldner v této souvislosti poukázal na to, že kontrola prováděná pomocí neosobních pravidel může sice snížit napětí mezi nadřízenými a kontrolovanými, zároveň však může snižovat výkon podřízených. (Keller 1996, str. 58)

4.4 Typologie organizací a byrokracií

Od poloviny padesátých let 20. století jsou v souvislosti s nástupem kontingenčního paradigmatu konstruovány typologie formálních organizací a byrokracií.

Etzioniho typologie

Je postavena na rozlišení různých zdrojů moci, jimiž disponují řídicí pracovníci organizací, a různých postojů vůči této moci ze strany podřízených. Vedení organizace může mít k dispozici trojí typ moci: donucovací (např. použití fyzické síly), odměňující (materiální či jiné formy odměny) a normativní (morální přesvědčení, prestiž organizace aj.).

Podřízení mohou reagovat na použitý typ moci především následujícími způsoby: odcizující reakce (nepodporovat cíle organizace), kalkulující reakce (podpora cílů pouze ze ziskovosti), morální reakce (ztotožnění se s organizací). Kombinací uvedených typů získává Etzioni následující typologii organizací.

Podle autora zahrnují typy č. 1, 5 a 9 naprostou většinu formálních organizací. Charakterizuje je následovně:

Typ č. 1 – Organizace donucující. K dosažení hlavního cíle organizace, tedy izolace chovanců a dohledu nad nimi, je užíváno hrozby silou i různých forem přímého fyzického násilí. Organizace nejsou selektivní, akceptují každého, kdo je do nich umístěn. Chovanci se neidentifikují s cíli organizace, působí naopak často proti nim. Etzioni řadí do této kategorie vězení, koncentrační tábory, některé typy léčení pro mentálně postižené aj.

Typ č. 5 – Utilitaristické organizace. Jako odměna za sledování cílů organizace slouží peníze a řada dalších výhod včetně kvalitních pracovních podmínek. Jde zpravidla o vysoce

selektivní organizace, které vybírají své členy na základě testů, zkoušek apod. Patří sem výrobní firmy, státní správa a řada dalších především profesionálních institucí.

Typ č. 9 – Normativní organizace. Moc těchto organizací nad jejich členy je založena na přesvědčení, na tlacích sociální kontroly, na veřejném uznání či na charismatu vůdce. Členové se s organizací dalekosáhle identifikují. Míra selektivity při vstupu silně kolísá, jiná je u sekty, jiná v případě veřejné školy. Etzioni sem řadí církve, politické strany a spolky, univerzity, charitativní organizace, nejrůznější kluby, spolky apod. (Etzioni 1961a).

Z hlediska studia byrokracie je nevýhodné, že zmíněná typologie nesleduje výslovně právě ty rysy, které jsou pro povahu byrokratizovaných organizací nejpodstatnější (stupeň formalizace vztahů, charakter komunikace, hierarchičnost autority apod.). Neumožňuje proto vystihnout stupeň byrokratizace jednotlivých typů organizací.

Typologie F. M. Marxe

Jako jeden z prvních se pokusil o stanovení typologie nikoli formálních organizací obecně, nýbrž přímo byrokracie. Jeho koncepce se týká pouze státní správy a úředníků v ní činných. Autor rozlišuje čtyři typy byrokratických úředníků:

1. Strážní byrokracie: Jejím posláním je ztělesňovat hodnoty a normy společnosti a reprezentovat je přímo svým osobním příkladem.
2. Kastovní byrokracie: Neslouží společnosti jako celku, ale svým vlastním partikulárním, často rodovým zájmům. Idea veřejného poslání a služby celku je zde oproti předchozímu typu značně oslabena.
3. Byrokracie patronáže: Obsazování úřadů se neděje ani na základě speciálních zkoušek, ani není přisvojeno dědičně, ale je projevem osobní náklonnosti či je chápáno jako politická odměna.
4. Byrokracie výkonu: Neslouží dílčím zájmům, ale zájmům obecným. S prvním typem ji spojuje požadavek osobní kvalifikace, liší se od ní větší věcností a pragmatičností ve výkonu své funkce (Marx 1959).

4.4.1 Další typologie

Typologie L. A. Reismanna

Rozlišil čtyři rolové typy byrokrata:

1. Funkcionalista: Je úředník, který je orientován více na svoji profesní skupinu než na samotnou organizaci, jejímž je členem.

2. Specialista: Je orientován nejen na hodnoty své profese, ale také na svou vlastní kariéru v rámci organizace.
3. Servisní byrokrat: Klade důraz na hierarchickou strukturu své organizace, chce ale být také užitečný její klientele.
4. Byrokrat z povolání: Sleduje pouze svůj vlastní zájem a svoji kariéru (Reisman 1949).

Typologie A. Downse

Analyzuje základní rysy formálních organizací jako důsledek jejich netržního charakteru. Zaměstnance organizací a konkrétně úředníky pojímá jako bytosti orientované na maximalizaci užitku. Podle charakteru preferovaného užitku rozeznává následující typy úředníků:

1. Kariéristé: Jsou zaměřeni na zvyšování moci, příjmu a prestiže.
2. Konzervativci: Snaží se udržet dosažené pohodlí a bezpečí.
3. Tzv. „zéloti“: Jsou zaujati prosazováním dílčích cílů svého oddělení.
4. Advokáti: Cítí loajalitu vůči organizaci, která je zaměstnává, ale pouze vůči ní.
5. Státníci: Pociťují loajalitu vůči celé společnosti a spatřují své poslání ve službě celku (Downs 1967).

Typologie Alvina W. Gouldnera

Je autorem typologie byrokratických organizací, která bývá v sociologické literatuře citována nejčastěji (Gouldner 1954). Gouldner upozorňuje, že model byrokracie je příliš často užíván jako hotový nástroj analýzy místo toho, aby se na něj pohlíželo jen jako na sadu hypotéz o povaze organizací, které je nutno teprve empiricky testovat.

Gouldner rozlišuje tři typy byrokracie:

1. Slabá byrokracie: Pravidla a procedury uložené vnější instancí jsou jen částečně dodržovány či ignorovány. Zaměstnanci organizace sami vyvíjejí odlišný systém pravidel, která jsou pro skutečné dění v organizaci mnohem důležitější.
2. Reprezentativní byrokracie: Jedná se o ideální případ, kdy autorita je založena na skutečném vědění a odbornosti. Pravidla zde slouží k dosahování cílů v souladu se zájmy klientů. Řídící pracovníci a řadoví zaměstnanci se s pravidly ztotožňují.
3. Trestající byrokracie: Moc zde pochází z faktu držby úřadu. Souhlas s pravidly je vynucován pod hrozbou sankcí. Poslušnost je cílem sama o sobě, zcela bez ohledu na oficiální cíle organizace a zájmy klientů.

Gouldner je také autorem typicky mertonovsky laděného rozlišení úředníků, které dělí na kosmopolitní a lokální (Gouldner 1957). Kosmopolitní úředníci jsou profesionálové, kteří mají širokou orientaci ve své profesní kultuře a vysoké aspirace. Lokálním úředníkům jde spíše jen o kariéru v rámci organizace, v níž působí. Širší rozhled ani větší profesní ambice nemají.

4.4.2 Obrana byrokracie

Max Weber

Jako první ze sociologů hovořil o pozitivních rysech byrokracie. Kladné stránky byrokratické správy vyzdvihoval v porovnání s arbitrarností a libovůlí předbyrokratických forem správy. Současně nezastíral obavy ze strnulosti a odlidštění, které podle jeho názoru bude každý další vzestup byrokratizace nutně doprovázet (Weber 1925).

Francis a Stone

Požadují, aby byl přehodnocen sám pojem byrokrat. U zkoumaných úředníků identifikovali důraz na službu klientům, který nebyl o nic menší než důraz na konformitu s předpisy a pravidly (Francis a Stone 1956).

Alex Inkeles

Ve svém výzkumu zjišťuje, že právě účast ve velkých formálních organizacích podporuje rozvoj osobnostních rysů, jako je otevřenost novým zkušenostem, nezávislost na rigidní autoritě či odpor k pasivitě a fatalismu (Inkeles 1969).

Melvin L. Kohn

Zjišťuje, že byrokratičtí úředníci jsou intelektuálně pružnější, přikládají vlastnímu rozhodování větší váhu a jsou mnohem otevřenější novým zkušenostem (Kohn 1971).

H. Kaufman

Zdlouhavost úředních procedur má své přednosti. Umožňuje snížit míru rizika unáhlených rozhodnutí, a tím zvyšuje bezpečnost všech dotčených (Kaufman 1977).

M. J. Wriston

Konstatuje, že Weberem popsany model byrokracie má demokratizující dopad na americkou společnost. Vyžaduje nestranný přístup ke všem jednotlivým klientům, pomáhá zajišťovat rovnost před zákonem a poskytuje právní garance proti arbitrarním právním a administrativním rozhodnutím (Wriston 1980).

Charles Perrow

I když s jistými výhradami, obhájí byrokracii. Perrow se domnívá, že je správné, když mají lidé svou pozici v organizaci trvaleji zajištěnou. Bez takové jistoty by nebyli ochotni investovat do získávání nových dovedností. Trvalá perspektiva jim dává šanci, že se jim investice vrátí (Perrow 1986).

Vcelku platí, že stoupci funkcionálního paradigmatu v sociologii shledávají na byrokracii více kladů než stoupci teorií konfliktu. Funkcionalisté mají tendenci pohlížet na nárůst byrokratických aparátů jako na nezbytnou podmínku schopnosti organizace reagovat na změny sociálního prostředí. Podle stoupců teorie konfliktu naopak růst byrokracie znamená v první řadě nebezpečnou akumulaci moci a nekontrolovatelnost rozhodování o společnosti.

Jak již bylo zmíněno, byrokratické systémy jsou relativně efektivní, předvídatelné, stabilní a dosahují konzistentních výsledků, které jsou známé a očekávané. Kladou důraz na rozvoj odbornosti a dovednosti a odměňují je. Byrokratické organizace jsou tedy výhodné pro činnosti, které je třeba provádět opakovaně a rutinně a které vyžadují standardní výsledky, tj. výsledky konzistentní a předvídatelné. Na druhé straně nejsou vhodné pro mnoho forem lidské činnosti (zejména tvůrčí činnosti a umění). Mnoho organizací také trpí přílišnou byrokratičností. Selhání a nevhodné používání byrokracie je výsledkem patologie byrokratických organizací. Tradiční byrokratické instituce pracují relativně uspokojivě za předpokladu, že je prostředí stabilní, úkol je relativně snadný, každý občan vyžaduje tutéž službu a kvalita služby není tím nejdůležitějším kritériem. Reálná situace však těmto předpokladům nevyhovuje, vnější prostředí se stále mění.

4.5 Aktuálnost Weberovy teorie byrokracie

Weberova teorie byrokracie nepochybně ovlivnila pohled na fungování lidských organizací a představila jednu z dominantních strategií institucionálního chování lidí. I přes kritiky a vyjádření různých pochybností nad užitečností Weberova konceptu se ukazuje, že Weber popsal byrokracii a její aktéry s velkým porozuměním. Weberovi se vytýká, že: „Racionalita, věčnost a objektivita byrokrata jsou sice hezké hodnoty, ale realita může být od nich vzdálená. Byrokraté jsou normální lidé, kteří hájí své vlastní zájmy spíše než univerzalitu pravidel. Weber se podle kritiků zaměřil na byrokracii jako celek, nikoli na

činnost konkrétního byrokrata. Ve skutečnosti Weber osobní zájmy byrokratů nepodceňoval. Nahlédnutí, že úředník požaduje větší stavovské ohodnocení, pevný plat, místo v kanceláři na celý život, zaručenou penzi ve stáří, jsou poměrně realistické. Weber si byl dobře vědom rizik byrokratické organizace, jejího zkosnatění. Upozorňoval, že existuje „informační asymetrie“ mezi byrokraty a politiky. Byrokracie utajuje znalosti a záměry před ostatními členy společnosti a vždy dokáže přesvědčit veřejnost a politiky o své nepostradatelnosti. ... Je třeba uznat, že Weber zdůrazňoval vlastní zájem byrokratů jen do určité míry a že celkově u něj převládá pohled na byrokracii jako speciální typ racionálně-legálního panství, které odlišil od charismatické a tradiční autority.“ (Loužek 2005, s. 593)

Úkol:

Znaky moderní byrokracie – uveďte hlavní rysy z hlediska organizace jako takové a z hlediska postavení a výkonu funkce úředníka. Jak charakterizuje Max Weber byrokratické instituce?

5 Přehled paradigmat souvisejících se studiem organizací

V následující kapitole přiblížíme periodizaci vývoje teorie organizace. Jednotlivé etapy vývoje teorie organizace jsou prezentovány paradigmaty, která v dané době dominovala v pohledech na místo a působnost organizací v lidské společnosti.

Proč je nutné, nebo spíše užitečné, seznámit se s přístupy ke studiu organizací? Předně proto, že organizace neodmyslitelně patří lidskému světu. Jejich přítomnost je natolik samozřejmá, že často námi není v běžném životě vnímána. A tedy nejsou ani jednotlivci plně zhodnoceny dopady existence a fungování organizací na lidský individuální život. Za druhé proto, že jsme, každý z nás, členy organizací. Toto členství nás vnitřně formuje, ale také předurčuje typy našich společenských kontaktů. Za další, v zabezpečování našich potřeb hrají nezastupitelnou úlohu instituce a jejich nástroje organizace. Organizace nás provázejí od narození po celý život. I náš odchod z tohoto světa je organizačně zajišťován. Ke komplexnějšímu poznání společenské reality je znalost organizací důležitá a z hlediska úspěšnosti v životě může být i nenahraditelná.

Organizace jsou sociologicky zkoumány především jako skutečnosti zvláštního druhu (*sui generis*), ve kterých lidé zakoušejí zkušenost spolupráce a solidarity, ale také soupeření a rivality. Organizace jsou laboratořemi, v nichž zakoušíme sílu přesvědčení o svých schopnostech a své nezdolnosti. V neposlední řadě jsou místem, kde se rozhoduje o tom, jaké místo zaujímáme ve společenské hierarchii.

5.1 Klasické období

Představitelé: Max Weber, Henri Fayol, Frederick Taylor

Charakteristiky: Snaha o soustavné studium formálních organizací, sledující za jakých podmínek je dosaženo nejúčinnějšího fungování organizací. Organizace je chápána mechanicky jako stroj na efektivní zpracování vstupů všeho druhu. Byrokratizace je považována za součást zvyšování efektivity organizace.

Účinky pro praxi: Nastoluje otázku nutnosti zabývat se řízením v organizacích na vědecké bázi. Stanovisko klasiků teorie organizace je ve svém jádru dehumanizující. Vycházejí z předpokladu, že organizační účinnost lze maximalizovat jedině za cenu robotizace individua. Ideálním řešením je připodobnit řadového pracovníka co nejvíce

výkonnému stroji a pracovníka řídicího spolehlivému počítači schopnému nalézat jediné správná řešení sebesložitějších úloh. (Keller, 2001, s. 19)

Důležité pro pochopení tendencí v řízení organizací, tendencí v zacházení se zaměstnanci a v neposlední řadě vytváření prostoru pro získávání kompetencí vedoucích pracovníků, jsou charakteristiky industriální doby. Je nutné si uvědomit, že sociální dopady industrializace byly nepředpokládané a vznikaly přirozeně jako doprovodný jev dané historické a společenské situace. Jak zaměstnavatelé, tak zaměstnanci se museli učit jak optimalizovat nejenom výrobní procesy, ale i vztahy mezi sebou navzájem. Industrializace postavila před vlastníky velkých výrobních celků celou řadu záležitostí, které bylo nutné řešit na základě metody „pokus – omyl“, neboť neexistoval precedens, ze kterého by se mohlo vycházet. Vznikají potřeby průmyslového podniku. Na jeho potřeby je donucena reagovat vlastně celá společnost. Neřeší se pouze otázky vnitřního uspořádání a chodu podniků, ale také dopady na organizaci života mimo podnik. Objevují se záležitosti týkající se kvality bydlení, hygieny, vzdělávání, ale také např. organizace a využití volného času zaměstnanců. Lze konstatovat, že vznik sociologie je reakcí na potřeby, které přináší průmyslový podnik.

Frederick Taylor (1856-1917)

Jeho jméno je spojeno se snahou o efektivnější řízení pracovního úkolu na počátku dvacátého století. Je také zakladatelem vědeckého řízení. Taylorovou motivací bylo zlepšit sociální podmínky dělníků, ale i zvýšit zisky majitelů továren, a to na základě zvýšení produktivity práce. Zvýšená produktivita práce tak přináší zisk oběma stranám. Zvýšení produktivity a efektivitu práce bylo dosaženo zdokonalením principu pásové výroby (práce je rozčleněna na jednotlivé, co nejjednodušší operace, které lze časově měřit a které provádí jeden člověk) nejenom zmechanizováním a zpřesněním úkonů pracovníka na lince, ale především zpřesněním manažerské role a jasným rozdělením mezi rolemi dělníckými a manažerskými. Manažeři dohlíželi na dodržování výrobního postupu (dodržování standardizace) a na tempo práce.

Jak uvádí Šimek (1997, s. 18) metodicky Taylor vycházel z přístupů blízkých sociologii – požaduje zúčastněné pozorování mezi dělníky. Svůj požadavek zdůvodňuje takto: Není možné studovat dělníky z ptačí perspektivy. Abychom pochopili způsob jejich myšlení, musíme se jim stát blízkými, musíme odstranit všechny rozdíly v mravech a nepozorovaně přimět dělníky k tomu, aby se nám svěřovali se všemi svými pochybnostmi bez jakéhokoli předstírání. ... Dříve než budeme moci uvažovat o ovládnutí dělníků, musíme poznat jejich způsob uvažování, jejich vyjadřovací zvyklosti a jejich předsudky.“

Šimek dále definuje základní princip taylorismu a upozorňuje na degradaci dělníka v tomto režimu práce. Dělníkovi se bere jakákoliv zodpovědnost, profesionální tajemství vlastní práce, dělník je považován jen za doplněk stroje. Taylorismus fakticky:

- odděluje duchovní a fyzickou práci – pojem despiritualizace práce“ (tj. „odduševnění“, práce ztrácí humánní funkci);
- způsobuje, že důslednou dělbou práce je pracovník demotivován a otupován;
- popírá existenci, natož pak význam takových faktorů jako je uspokojení z práce a seberealizace, opírá se pouze o ekonomické a finanční donucení;
- vede k regresi sociálního statusu dělníka, k snížení prestiže dělnických povolání;
- sociotechnicky se dopouští omylu, když jako základní jednotku bere jednotlivého dělníka, nikoliv pracovní skupinu.

Taylorův technicismus vedl nakonec k nedostatečnému využití člověka jako celku. Taylorovy zásady mají omezenou platnost pouze na jednu historickou etapu vývoje dělby práce – vlastně vznikly ve vrcholném období rozvoje rukodělné výroby a přispěly výrazně k nástupu mechanizace a k zavádění proudových metod výroby. Ovšem už tím byly překonány“ dělník na běžícím pásu nemůže měnit tempo práce, to je dáno technologií. V etapě komplexní mechanizace nelze Taylorovy metody uplatnit a v etapě automatizace je představa taylorovské dělby práce absurdní, už pro změny v poměru fyzické a duševní práce a vůbec pro změnu nároků na pracovní funkce člověka. (Šimek, 1997, s. 19)

Duch taylorismu však nezmizel. Mnoho moderních organizací přijímá principy podobné Taylorovým proto, aby udržely vysoké tempo výroby a zvyšovaly produktivitu práce. Taylorismus také bývá, dle významu kladeného na řídicí pracovníky, nazýván manažerismem.

Úkol:

V řadě výrobních procesů je (i přes automatizaci a robotizaci) důležitá manuální práce dělníka. Jak lze v současné době eliminovat nepříznivé dopady stereotypie na jeho psychiku?

Henri Fayol (1841 – 1925)

Fayol, francouzský důlní inženýr, je považován za jednoho ze zakladatelů vědeckého řízení. Ve svých pracích (Výklad všeobecných zásad řízení, Řízení průmyslové a všeobecné) se na rozdíl od Taylora více blíží sociologické interpretaci práce. Fayol rozpracovává zásady vrcholového managementu. Ve své analýze podniku rozlišuje „hmotné těleso“ „sociální těleso“. Sociální těleso je orgánem a nástrojem řídicích funkcí. Fayol jako první rozpracovává

zásady vrcholového managementu, formuluje je jednak v podobě pěti obecných prvků správní činnosti, jednak v podobě tzv. čtrnácti principů administrativy. (Keller, 1996, s. 31) Obojím se zabýváme v kapitole 1.3.1. Fayol také klasifikoval jednotlivé úkony v průmyslovém podniku tak, že jejich struktura dodnes neztrácí na aktuálnosti. Úkony Fayol rozděluje na

- technické (těžba, výroba, přeměňování),
- obchodní (nákup, prodej),
- finanční (opatřování a správa kapitálu),
- ochranné (ochrana majetku a osob),
- řídicí (plánováním počínaje a kontrolou konče).

Max Weber (1864 – 1920)

Sociologií organizace a byrokracií, koncipovanou Maxem Weberem se podrobně zabýváme v kapitolách 2 a 3. Na tomto místě doplníme shrnující stanovisko našeho sociologa Jana Kellera na význam Maxe Webera: „Patrně bychom nenašli mezi významnějšími sociologickými teoriemi zabývajícími se problematikou formálních organizací žádnou, která by tak, či onak nereagovala na analýzy organizovaného jednání provedené počátkem minulého století německým historikem a sociologem Maxem Weberem. V souhrnném nedokončeném díle *Wirtschaft und Gesellschaft* zkoumá Weber v historickém záběru typické způsoby, jimiž mohou být lidé hromadně organizováni za účelem dosažení specifických cílů. Výchozím Weberovým přesvědčením je, že každý způsob organizace lidí je založen na nerovném postavení sdružených jednotlivců. V rámci typologie panství pak zkoumá vztahy nadvlády a podřízení, jimiž je mocenská nerovnost v různých historických a kulturních souvislostech vyjadřována.“ (1996, s. 20)

Snahy o postupné zavedení vědeckých principů řízení do praxe mají nelehkou cestu. Např. Fayolova práce z roku 1908 byla do angličtiny přeložena až v roce 1949, a ještě v polovině sedmdesátých let 20. století vyjadřuje E. F. L. Brech politování nad tím, že zatím stále neexistuje kompletní seznam principů řízení, takže tato oblast nepožívá dosud plného vědeckého uznání. Požaduje, aby namísto deduktivního odvozování byly univerzální principy stanoveny na základě empirických výzkumů.

Hledání univerzálních principů však nemohlo být v této podobě úspěšné a ani za předpokladu podstatného zempiričtění postupu, pokud vycházelo z klasických postulátů teorie organizace, které byly již od počátku třicátých let postupně opouštěny. Jednalo o následující předpoklady:

1. Lidský faktor hraje při studiu fungování organizací pouze sekundární roli.
2. Chování lidských aktérů je plně postižitelné na základě modelu typu Homo oeconomicus.
3. Lidé jsou raději řízeni, než aby přebírali zodpovědnost za své jednání.
4. Lidé nekooperují bez vedení shora.
5. V rámci organizace je možné dopředu zajistit průběh všech aktivit.
6. osobní problémy zaměstnanců nemají v úvahách manažerů své místo.
7. Lidé neradi pracují, proto je třeba na ně přísně dohlížet.
8. Jediný zdroj autority se nachází na vrcholu organizační hierarchie.
9. Dělbá práce na stále jednodušší úkony zvyšuje produktivitu.
10. Manažerská činnost může být provozována uniformně bez ohledu na zvláštnosti organizace a její cíle.

(Keller, 1996, s. 32-33)

Lze konstatovat, že první období snah o zefektivnění fungování organizací ignoruje poznatky ve společenských vědách. Je nutné si uvědomit, co jsme již uvedli na začátku kapitoly, že lidská společnost se učí na své cestě vývoje. Změny, i když se odstupem času může zdát opak, mají svůj čas a nemohou přijít dříve, než jsou ve společnosti nastaveny mechanismy a ochota k jejich přijetí.

5.2 Reakce na klasické období, výzkum human relations

Představitelé: Elton Mayo, Chester Barnard, Roethlisberg, Dickson

Charakteristiky: Snaha najít principy fungování organizací, které překonávají předcházející období. Tyto principy jsou nacházeny v oblasti mezilidských vztahů a teorie lidské motivace.

Účinky pro praxi: Přesunutím pozornosti na fungování mezilidských vztahů na pracovišti a akcentováním lidské potřeby uspokojení z práce a rozvojem kooperace se otevírá prostor pro vytvoření příznivějšího a podnětnějšího prostředí pro práci lidí. Efektem je otevření prostoru pro pracovní iniciativu.

Období, které akcentuje v podnikovém chování mezilidské vztahy, a které je také tímto směrem i teoreticky zaměřeno má své předchůdce a inspirátory. Ze strany sociologie jsou to myšlenky klasika a jednoho ze zakladatelů sociologie Émile Durkheima. Zvláště jeho zájem o dělbu práce, který vyústil v definici sociální solidarity. Jak již víme, definuje Durkheim

dva typy solidarity, a to *solidaritu mechanickou* (pozorována v archaických společnostech a je určována shodou a podobností chování a jednání individuů) a *solidaritu organickou* (je patrná v rozvinutých společnostech, dělba práce podmiňuje rozdíly mezi jedinci, je vytvořen nový způsob sociálních vztahů).

„Dělba práce je znakem rozvinuté společnosti. V důsledku stále rostoucí specializace musí jednotlivci stále více směřovat činnosti a plnit vzájemně se doplňující funkce. Tím tvoří – mimovolně – jednotný celek. Příčinou existence dělby práce je růst počtu obyvatelstva, který podmiňuje intenzitu sociálního života. S růstem počtu obyvatelstva sílí i boj o život – dělba práce je pak jediným prostředkem, jak danou společnost udržet a uchovat, jak umožnit rozvoj. Dělba práce je zkoumána z hlediska morálního, ne ekonomického, v tom se Durkheim liší od Marxe.

Durkheim poukazuje na nenormální formy dělby práce (dané růstem rozporů mezi prací a kapitálem a anarchií(- jsou to:

- **anomie** (stav, kdy neexistuje jasná morální regulace individuálního chování);
- **sociální nerovnost**, která narušuje organickou solidaritu;
- **neadekvátní organizace dělby práce**, rutinizace práce, degradace dělnické práce. Vede k třídnímu konfliktu. Konflikt by měl být pokojně řešen, bude existovat rovnost možností, bude stanoven soubor pravidel, upravujících vztahy mezi třídami;
- **nedostatečná profesionální aktivita dělníka** – bude eliminována dokonalou organizací práce.

Zatímco Marx vidí zdroj konfliktu v dělbě práce mezi třídami, Durkheim soudí, že zdroj konfliktu je v dělbě profesionálních funkcí.“ (Šimek, 1997, s. 24)

Dalším zdrojem poznatků, které mění dosavadní přístupy k teorii lidské motivace, mezilidské interakce i k novým pohledům na fungování formálních organizací je rozvoj americké sociální a kulturní antropologie od třicátých let minulého století. Zde je nutné upozornit na zájem, který antropologie věnuje neformálním mechanismům ustavování trvalých vzorců jednání (Boas, Benedictová, Meadová, Herskovits aj.). V návaznosti na tyto výzkumy se objevují komunitní studie, v nichž jsou zkoumány aspekty lidského soužití, dopady hospodářské krize na obyvatele průměrného amerického města nebo studie kastovnictví v jižanských městech. Všechny tyto studie zkoumají, jakým způsobem dochází

ve společenstvích, která nebyla ustanovena formálně, k postupnému ustalování pevnějších sociálních struktur. Zkoumání tohoto typu ukazují, že neexistuje naprosto pevná dělicí čára mezi tzv. formálními a neformálními sociálními útvary. Zde již bylo jenom na sociologii práce uvědomit si, že prolínání formálních a neformálních prvků prostupuje rovněž útvary, které jsou předmětem jejího zájmu. (Keller, 1996, s. 35-36)

Elton Mayo (1880 – 1949)

Americký psychosociolog, vedoucí oddělení průmyslových výzkumů na Harvardské fakultě komerční administrativy. Jako hlavní představitel školy Human Relations v průmyslové sociologii je Mayo označován i za představitele **neopaternalismu** v průmyslové společnosti.

Paternalismus je způsob managementu, kdy dozor nad dělníky je uskutečňován do nejmenších podrobností. Je typický pro Fordovy závody, kde bylo vytvořeno „sociologické oddělení“ - až 250 vybraných specialistů dohlíželo na chování dělníků.

Neopaternalismus je už podstatně „humánnější“ – akceptuje odbory, bere v úvahu veřejné mínění, paternalistická opatření splývají se sociální politikou společnosti. Je obohacen právě o metody „lidských vztahů“ E. Maya.

V čem je Mayo inspirován Durkheimem? Jmenujme alespoň základní teze:

- dělba práce zbavuje člověka možnosti rozvoje,
- roste počet konfliktů, rozpadá se rodina,
- člověk je ve vleku neosobních sil atomizovaného trhu,
- mizí harmonie a solidarita.

(Šimek, 1997, s. 25)

E. Mayo provedl v letech 1924-1932 (Brooks), od roku 1925 (Keller), v letech 1927-1939 (Šimek) sociologický výzkum známý jako Hawthornský experiment v elektrotechnických závodech Western Electric v Chicagu (oblast Hawthorn). Podnik se v uvedené době potýkal s nízkou produktivitou práce s fluktuací zaměstnanců. Mayo tedy připravil velkorysý výzkumný projekt, který měl, ještě zcela v intencích představ manažerismu, ověřit vliv fyzikálních faktorů na produktivitu práce zaměstnanců. Mayova skupina se zaměřila na vylepšení technických podmínek práce v (zejména osvětlení pracovišť a dalších, např. délka přestávek a pracovní doby, způsob odměňování atp.).

Technické změny nepřinášely transparentní a jednoznačné výsledky. V rámci experimentu vybral skupinu žen, která pracovala ve zvláštním režimu (nepřetržitá kontrola, rozhovory, režim stravování i odměňování, svoboda pohybu na pracovišti apod.). Dlouhodobým pozorováním a úpravou podmínek se ukázalo, že kolísání produktivity nijak dramaticky nesouviselo se změnou technických podmínek. Nesrovnalosti vedly k obrácení výzkumníků na sociální kontexty pracovního výkonu. Výzkumníci dospěli ke zjištění, že pracovní výkon skupiny není ovlivňován v první řadě změnou technických parametrů pracovního prostředí, nýbrž skutečností, že v průběhu pokusů docházelo uvnitř experimentálních skupin k vytváření neformálních vztahů, které výzkumníci nedokázali pojmut do svých explikačních schémat. (Keller, 1996, s. 37)

Po ukončení výzkumu a po odebrání výhodnějšího platového ohodnocení zůstával pracovní výkon na 125% původní úrovně. Podle Maya byl příčinou přetrvávajícího vysokého výkonu fakt, že

- vznikla neformální skupina, kolektiv (i výběr do skupiny byl podle vzájemných sympatií),
- bylo dosaženo optimalizace ve struktuře pozic,
- bylo dosaženo vzájemného pozitivního vztahu mezi dělnicemi a pozorovateli,
- skupina si byla vědoma své výjimečnosti, členky byly hrdé na svou příslušnost k experimentální skupině. (Šimek, 1997, s. 26)

Mayova koncepce přinesla zvrát ve vnímání pracovníků, pracovních skupin a vztahů v nich. Zejména přichází s poznatkem, že přirozenou ochranou lidského organismu je snaha rozvíjet původní hodnoty pospolitosti a spolupráce i v nových podmínkách. Tuto snahu je třeba ze strany vedení podporovat, protože vytváří podmínky, ve kterých je zaměstnanec ochoten sledovat společné cíle. Konkrétně to například znamená, že vedoucí pracovníci mají být kvalifikováni nejen technicky, ale také sociálně, aby dokázali vytvářet sociální atmosféru podněcující pracovní výkon. (Keller, 1996, s. 38)

Chester Barnard (1886 – 1961)

Americký sociolog, podnikatel, manažer, filozof, ekonom. Pokusil se na základě komplexního přístupu vytvořit ucelenou teorii organizace a řízení. Definuje organizaci jako „systém vědomě koordinované činnosti dvou a více osob“. Jeho hlavním dílem je kniha z roku 1938 „The Functions of the Executive“.

Organizace vnímal jako systémy lidské činnosti. Svůj zájem zaměřuje na výzkum mezilidských vztahů a neformálních skupin. Lidé kooperují proto, aby překonali omezenost svých individuálních možností. Na to navazuje tvrzením, že organizace je držena pohromadě běžnými záměry a cíli, které její členové sdílejí. Lidé svou kooperací rozvíjejí potud, pokud je to nejen vnějškově účinné, nýbrž i pro ně vnitřně uspokojující.

Mimo jiné si všiml, že existence většiny firem je relativně krátká. Krátká doba jejich trvání souvisí s již řečeným – pokud si lidé nesplní svá očekávání, která souvisí s nesplněním základních cílů, nemají důvod v organizaci dále setrvávat. Proto se Barnard také zaměřil na neformální vztahy mezi lidmi, které vedou ke zlepšení spolupráce a tím i daných cílů. Zdůrazňuje přitom roli neformálních skupin, tedy těch, které vznikly z iniciativy řadových členů a neopírají se o formální sankce. Chování a jednání lidí v organizaci popisuje jako „*souhrnné kooperativní chování*“, klíčovou roli přisuzuje komunikaci.

George Caspar Homans (1910-1989)

Americký sociolog s „širším ekonomickým a behaviorálním záběrem.“(Keller)

Je považován za předního představitele sociologie malých skupin. Homans navazuje na výsledky bádání o neformálních vztazích rozvíjených v malých skupinách uvnitř komplexních organizací. Homansovi se podařilo popsat ontogenezi skupin na základě fungování neformálních vztahů jako proces postupné stabilizace, integrace, hodnotových orientací a vypracování vlastních praktik.

Již v práci *The Human Group* z roku 1951 Homans rozlišuje tzv. vnější a vnitřní systém skupiny. Prvky vnějšího systému skupiny bývají vytvářeny čistě formálně se záměrem učinit skupinu funkční vzhledem k jejímu prostředí (např. vojenskou jednotku vzhledem k armádě, pracovní skupinu vzhledem k podniku a podobně).

Jakmile je vnější systém zřízen a skupina začíná fungovat, rozvíjejí se v ní zároveň spontánní prvky systému vnitřního, tedy systému, který nikdo neplánoval. (Keller, 1996, s.

39) Ontogeneze skupiny potom pokračuje následovně:

- Spontánní prvky systému se postupně ustalují a standardizují. Standardizace je vždy doprovázena diferenciací navenek, vůči nečlenům.
- Dochází k upevňování skupinové soudržnosti větší, než to dovolují opatření tvořící součást vnějšího systému.

- Vznikají normy, specifické pro danou skupinu. Vznik norem je doprovázen konformitou vůči skupině (konformita je odměňována, nonkonformita trestána).
- Osoby, jejichž chování se nejvíce blíží skupinově uznávaným normám, mají největší šanci stát se skupinovými vůdci.
- Skupina postupně vypracovává vlastní program fungování („osamostatňuje“ se vůči vnějšímu systému).
- Systém modifikuje nyní reakce skupiny na tlaky prostředí, sám se dokonce snaží na prostředí aktivně působit.
- může však dojít také k opačnému případu: skupina věnuje tolik energie vypracování vlastních praktik, že to ohrožuje samo její přežití v prostředí.

(srov. Keller, 1996, s. 39)

V souvislosti s Homansovou teorií nelze nezmínit jeho zásady teorie sociální směny. „Lidé vždy vysvětlovali své jednání podle toho, co jim přináší v porovnání s tím, co je stojí.“ Homans učinil v oblasti teorie to, co Elton Mayo, Kurt Lewin a další zkoumali empiricky a co autoři manažerské literatury propagovali ve svých příručkách správného řízení: zapojil oblast lidských hodnot do úsilí o zvyšování efektivity činnosti organizací nejrůznějšího zaměření. (Keller, 1996, s. 40)

5.2.1 Scheinova typologie

Scheinova typologie v podstatě zapadá do tendencí pokračování kritiky klasické teorie. Edgar H. Schein (nar. 1928), americký psycholog, který se narodil v Curychu (jeho otec byl Čech) v roce 1965 typologizoval předpoklady o lidech, jejich jednání a motivace:

a) *Racionálně ekonomický člověk* (F. W. Taylor)

Hlavním, u některých lidí dokonce jediným motivem jednání je maximalizace zisku v počitatelné, tedy finanční hodnotě. Lidé se dělí na kalkulující masu a širěji motivovanou morální elitu, která v zájmu všech tuto masu řídí.

b) *Sociální člověk* (E. Mayo)

Lidé jsou motivováni především potřebou uspokojivého kontaktu s druhými. Hledají svou identitu ve vztahu vůči druhým. K těmto sociálním potřebám musí manažer přihlídnout, nemá-li být neúspěšný.

c) *Sebeaktualizující se člověk* (Likert, Agyris aj.)

primárním motivačním faktorem nejsou potřeby sociálních kontaktů, nýbrž potřeby vlastního sebenaplnění. Člověk hledá odpovědnost a hrdost na svou práci. Preferuje autonomii.

d) *Komplexní člověk*

Člověk je tvor velmi komplikovaný, takže manažer musí být především vnímavý, aby byl schopen diagnostikovat různé motivy a okolnosti, jimiž se právě ten který člověk řídí.

Koncepce sebeaktualizujícího se člověka bývá někdy považována za vyšší fázi směru „human relations“. Je inspirována Maslowovou teorií hierarchie potřeb.

5.3 Organizační psychologie

Představitelé: Chris Agyris, Rencis Likert, Douglas Mc Gregor, Fred Herzberg

Charakteristiky: Důraz na sebeaktualizační složku osobnosti. Člověk naplňuje své potřeby také ve vztahu k druhým. V organizačním chování hraje důležitou úlohu potřeba uznání, respektu a již zmíněné sebeaktualizace.

Účinky pro praxi: Protože člověk není redukovatelný na svou zaměstnaneckou pozici, jeho sociální život přesahuje omezené prostředí pracovní skupiny, proto je užitečné přesunout těžiště motivace od finanční odměny k odměnám sociálním (uznání a ocenění). Důležitý fakt zejména pro manažery.

Další z paradigmat používaných při popisu organizace. „Fakticky nejde o konzistentní „školu“, spíše o uskupení psychologických teorií, které mají společný odraz v objektu, v zaměření na průmyslovou výrobu. Mohly by být označeny jako **psychosociologie**. Vyznačují se empirickým charakterem a snaží se

- o předvídání a odvracení konfliktů,
- o konsenzus dělníka s programem managementu,
- o minimalizaci nespokojenosti,
- o adaptaci,
- o překonání odcizení práce.“ (Šimek, 1997, s. 20)

Dle Kellera vychází organizační psychologie z nových teorií lidské motivace. K sociální orientaci členů organizací přidává jejich zájem o seberealizaci vlastní osobnosti. Důraz na nové styly řízení. Trvá předpoklad o souladu cílů aktérů s cíli organizace.

Teorie očekávání: Pro přiblížení konceptu psychologizujících teorií organizace a řízení uveďme Vroomovu (americký psycholog) teorii očekávání (1964) podle této teorie „*je motivace k určitému chování determinována očekáváním jednotlivce, že toto chování povede ke konkrétnímu výsledku, znásobeným preferencí (neboli valencí), kterou tento jednatel připisuje danému výsledku.* Kupříkladu, jestliže prostřednictvím svědomité práce a přesčasů zaměstnanec očekává v budoucnu povýšení a jestliže má pro něj povýšení vysokou hodnotu (valenci), pak můžeme racionálně očekávat, že se tento zaměstnanec bude chovat právě tímto způsobem. Vroom argumentuje, že lidské chování je řízeno *subjektivní pravděpodobností*, tzn. očekáváním jednotlivce, že jeho chování povede ke konkrétnímu výsledku. (Brooks, 2003, s. 45)

Douglas M. McGregor (1906 – 1964)

Americký psycholog, profesor managementu, autor známé Teorie X a Teorie Y, které jsou označením pro dva diametrálně odlišné styly vedení. Tyto teorie vycházejí z přirozených vlastností člověka a vlastně nabízí manažerům možnost, jak k podřízeným přistupovat, či spíše jaký volit přístup, zda přístup popsany v Teorii X, která považuje zaměstnance za zahálčivé tvory, vyžadující neustálý tlak a kontrolu a zbavující se jakékoliv zodpovědnosti, nebo přístup popsany v Teorii Y, která naopak hodnotí zaměstnance jako lidi, kteří pracují rádi, nemusejí být úzkostlivě na každém kroku kontrolováni, že se ztotožňují s cíli organizace naprosto spontánně.

„Pro samotné manažery to znamená podstatně změnit jejich vlastní taktiku. Vyšší potřeby z Maslowovy hierarchie potřeb mohou být naplněny jedině vlastním úsilím každého člověka. Je tedy zapotřebí vytvořit takové pracovní podmínky, které seberealizaci řadových zaměstnanců umožní.“ (Keller, 1996, s. 42)

Šimek (1997, s. 21) charakterizuje odlišnosti a hlavní znaky obou teorií přehledně takto:

Teorie X: Je tradiční, ortodoxní, založená na taylorismu.

Jejími charakteristickými znaky jsou:

- centralizovaná hierarchie,
- mnohapatrová pyramida řízení,

- autoritativní metody řízení.

Jejími důsledky jsou: strach, apatie, otevřený odpor, aktivní projevy nespokojenosti, snížení výkonu pracovníků.

Teorie Y: Je novou koncepcí teorie řízení.

Vychází ze souboru následujících předpokladů:

1. Práce není trest, je stejně přirozená jako hra nebo odpočinek.
2. Lidé jsou schopni jednat samostatně, jestliže ztotožňují své cíle s cíli organizace.
3. Dosažení cíle je samo o sobě nejvyšší odměnou, seberealizace je jedna z nejvyšších sociálních potřeb člověka, seberealizaci brání silný vnější dozor.
4. Za určitých podmínek i průměrný člověk přijímá odpovědnost, dokonce se jí domáhá.
5. Tvořivost, představivost a vynalézavost je mezi lidmi rozšířena tak, že stačí na jakýkoliv systém kontroly.
6. Dnešní průmysl využívá jen nepatrně intelektuálních schopností pracovníků. „Vnější“ formy stimulování jsou preferovány, přitom jsou méně efektivní. Připoutávají lidi k primitivním operacím, při nichž se nevyužívá jejich schopností.

Rensis Likert (1903 – 1981)

Ve stejné době jako McGregor zkoumá tento americký pedagog a psycholog organizace typ manažerů, kteří dosahují nejvyšší produktivity při nejnižších nákladech. Při výzkumech této skupiny manažerů zjistil, že jsou to ti kteří:

- dokáží optimálně motivovat své podřízené,
- dodat jim pocit osobní hodnoty,
- z pracovní skupiny pro ně učinit oporu.

Vzpomeneme-li si na Homansův systém skupiny, na to, jak se skupina vnitřně upevňuje vůči tlaku okolí, zjistíme, že Likert, proto, aby nedošlo k vytvoření praktik, které ohrožují skupinu i organizaci, hovoří o přehodnocení požadavků kladených na manažery. Jejich úspěšnost spočívá ve schopnosti *dělat prostředníka* mezi zájmy pracovní skupiny a zájmy celé organizace. Manažer tak má mít zvláštní, nezakotvenou roli, která mu umožní reprezentovat skupinu a její zájmy ve vedení organizace a zároveň zprostředkovávat požadavky organizace skupině. Namísto kontrolora tak nastupuje kompetentní *poradce*.

Likert rozlišuje čtyři styly managementu, které jsou modifikací schématu McGregorova:

1. *Styl exploatačně autoritativní.* Moc i řízení působí odshora dolů. Je časté používání trestů. Komunikace je chudá, týmová práce neexistuje. Celková produktivita je slabá.
2. *Styl benevolentně autoritativní.* Dává možnost podřízeným konzultovat problémy. Kromě pokut zná i odměny. Produktivita je vyšší, i když za cenu určitého plýtvání.
3. *Styl konzultativní.* Cíle jsou stanovovány a příkazy vydávány po diskusi s podřízenými. Komunikace je již obousměrná. Není odmítána týmová práce. Zaměstnanci se částečně podílejí na rozhodování. Produktivita je dobrá.
4. *Styl participativní.* Umožňuje ztotožnit se s organizací a jejími cíli. Vedle obousměrné komunikace vertikální existuje i komunikace horizontální. Jsou používány různorodé prostředky motivace. Produktivita je vysoká.

(Keller, 1996, s. 42-43)

Keller ve své knize Sociologie byrokracie a organizace zmiňuje úzkou korespondenci McGregorovy a Likertovy typologie s typologií Scheinovou. Pro jasnější představu nejen této podobnosti, ale i východisek pro efektivní fungování organizace uveďme výňatky ze Scheinovy Psychologie práce (1969).

„Jsou-li vedoucí a ostatní pracovníci sami pružní, může být organizační program vědomě a racionálně měněn podle měnících se vnějších okolností. Nejsou-li pracovníci pružní, pak změna programu stejně nebude mít na chod organizace žádný účinek. Je tedy pro organizaci psychologickým problémem, *jak rozvinout u svých zaměstnanců takový druh pružnosti a přizpůsobivosti, který bude nutný, aby organizace prosperovala v měnícím se prostředí.*“ (s. 27)

„Jestliže organizace naučila zaměstnance netečnosti a nezájmu, nepodaří se bohužel vyprovokovat je ke spolupráci v době, kdy vyvstane v organizaci vážný problém.“ (s. 49)

O prodlevách v uvádění vědeckých poznatků o fungování organizací do širšího povědomí a následně také do praxe jsme již hovořili v souvislosti s výsledky výzkumu v Hawthornu. Zápas o kultivaci prostředí v organizacích, o výběru a přípravě takových manažerů, kteří dokáží dostát požadavkům organizace a přitom vytvářet optimální podmínky pro zaměstnance, zápas o to, dát příležitost takovým manažerům, kteří dokáží respektovat lidství a identitu svých zaměstnanců, by měl být veden nepřetržitě a neúnavně. Výsledky těchto snah jsou ve světě práce často kontroverzní. U nás v České republice zřejmě

nejobtížnější období teprve přijde, jak o tom svědčí kritické hlasy na vrub našich manažerů v odborném tisku. Zde jeden z takových názorů, z pera (spíše počítače) ředitelky poradenské společnosti, která má s výběrem manažerů bohaté zkušenosti a nechybí jí srovnání se zahraničím.

„Čeští manažeři na mě často působí jako náhodně vybrané figurky, jimž chybí elementární manažerské schopnosti, charisma, rozhodnost, schopnost nést odpovědnost a hlavně schopnost komunikovat na „manažerské“ úrovni. ... Relativně velká část českých manažerů reaguje neadekvátně a nedostatek znalostí a schopností většinou řeší útokem na protistranu, které není schopna poskytnout logické argumenty. ... Dnešní čeští manažeři postrádají nejen základní vrozené předpoklady, ale většinou jim chybí sebereflexe a schopnost objektivně zhodnotit schopnosti a znalosti své i druhých.“ (Moderní řízení, časopis vydavatelství ECONOMIA, číslo 10/říjen 2011, s. 14-15)

O dob Hawthorského experimentu uplynulo více jak osmdesát let. Západní společnost se za tu dobu změnila téměř k nepoznání. Zjistit do jaké míry se proměnily mezilidské vztahy v podnicích, přístup manažerů ke svým podřízeným, zodpovědnost zaměstnanců za svoji práci a vztah k ní, a jaký na to vše má vliv společenské prostředí je úkolem hlavně společenských věd.

Úkol:

Prostudujte východiska organizační psychologie a porovnejte tento „ideál“ s názorem na české manažery. Pokuste se definovat příčiny tohoto stavu českého managementu a najít východiska pro zlepšení stavu.

Frederick I. Herzberg (1923 – 2000)

Americký psychiatr, specialista na psychická onemocnění pracovníků. Jeden z nejvlivnějších teoretiků řízení podniku. Ve své nejvýznamnější práci „One More Time, How Do You Motivate Employees?“ z roku 1968 publikoval svoji dvou faktorovou teorii pracovní motivace.

Podněty k práci rozděluje Herzberg na dvě skupiny:

1. **Všechny vnější podmínky – „hygienické faktory“**, tj. mzda, fyzické podmínky práce, vztahy ke spolupracovníkům, chování mistra, či jiných nadřízených, zajištění práce, technologie, technika apod.

Nejsnáze a nejrychleji si člověk přivyká na lepší podmínky práce.

Také označení **KHTB (kick him to the buttocks)**

Vnější faktory jsou sice důležité, ale nejsou to stimulatory, jen zabezpečují normální chod práce. Hygiena sama nevyvolává dobré zdraví, jen chrání před nemocí.

2. **Stimulatory – motivatory** – sama práce, vědomí vlastních úspěchů, uznání těchto úspěchů okolím, pocit odpovědnosti, seberealizace v práci. „Znovuzrozený duch starého mistrovství“. Jestliže absentují motivatory, zaměstnanci budou nespokojeni bez ohledu na to, jsou-li přítomny hygienické faktory. Když dělník bude zaujatý samotnou prací, nebude náročný na mzdu ani na pracovní podmínky. (Šimek, 1997, s. 22-23)

Chris Argyris (1923)

Americký teoretik obchodu a emeritní profesor. Jeho koncepce se zabývá vztahem mezi potřebami člověka a potřebami organizace. Přistupuje k problému způsobem, který již překračuje horizont druhé fáze studia organizací. Ve své analýze vychází z polarit „dospělost – nedospělost“ a tímto porovnáním poukazuje na způsob zacházení se zaměstnanci a celkové naladění vůči nim v organizaci. Nedospělost tedy znamená, že se lidmi nezachází jako s dospělými. Tato atmosféra má pochopitelně v organizaci dopad na celkovou spokojenost pracovníků a také na efektivitu výkonu celé organizace.

Tabulka 4 - Argyrisova polarita dospělost-nedospělost (Keller, 1996, s. 44)

NEDOSPĚLOST	DOSPĚLOST
Pasivita	Aktivita
Závislost	Relativní nezávislost
Malá možnost volby	Větší možnost volby
Povrchní zájmy	Hlubší zájmy
Krátkodobá perspektiva	Dlouhodobá perspektiva
Podřízená pozice	Rovná či vyšší pozice
Nedostatek vědomí o sobě	Kontrola sebe sama

Úkol:

Pokuste se analyzovat zmiňované trendy v řízení a fungování organizací a nalezněte slabá místa v jejich koncepcích s akcentem na prosazení v praxi.

5.4 Paradigma omezené racionality

Uvedeným paradigmatem se dostáváme k *novým pohledům na organizované chování*. Vývoj sociologie organizace od třicátých let 20. století zpochybnil Weberovo pojetí byrokracie. Vzpomeňme si, že teorii byrokracie Weber vystavěl na racionalitě, racionálním jednání. Weber se důsledně snaží odvozovat veškeré sociální skutečnosti bezprostředně z jistých forem lidského jednání (chápaní sociologie).

Zpochybnění východiska, že lze byrokratickou organizaci chápat jako sociální útvar, jehož čistá podoba spočívá na převládnutí účelově racionálního typu jednání, tedy, že se byrokratická organizace nechová zcela racionálně, zpochybnilo samotnou racionalitu jednání.

Omezenost Weberovy koncepce účelově racionálního jednání lze spatřovat zejména ve dvou ohledech:

- I. Weber přecenil lidskou schopnost odhadnout možný dopad vlastního jednání.

Aktér

jednající účelově racionálně, zejména je-li vyzbrojen prostředky moderní vědy, může usilovat o jakékoliv cíle, věda ho spolehlivě informuje o všech důsledcích, k nimž jeho jednání povede.

Proti tomuto aspektu Weberova pojetí racionality staví R.K. Merton od poloviny třicátých let koncepci nezamýšlených důsledků jednání.

II. Weber příliš nezdůrazňuje kvalitativní rozdíl mezi individuálním jednáním a jednáním kolektivním. Považuje za možné převést i značně složité produkty kolektivního jednání do roviny jednání individuí a na tomto základě vysvětlit jejich fungování. Právě koncepcí nezamýšlených důsledků s tímto východiskem metodologického individualismu polemizuje. Ke stejnému problému se z jiných pozic v polovině šedesátých let vrací také ekonom Mancur Olson se svou koncepcí kolektivního jednání. (Keller, 1996, s. 61-62)

Herbert A. Simon (1916 – 2001) a teorie omezené racionality

H. A. Simon – americký politolog, ekonom, psycholog a odborník na umělou inteligenci. V roce 1978 získal Nobelovu cenu za ekonomii. Také se věnoval studiu rozhodovacích procesů z pohledu ekonomie a psychologie.

Teorie organizace i empirické výzkumy týkající se chování aktérů v organizacích víceméně počítají s jejich racionálním jednáním. Badatelé se pouze lišili v tom, zda zodpovědnost za programování racionálního jednání přesunují na kvalifikovaná centra (taylorismus, Fayolova škola, Weberův ideál odbornosti byrokracie), či zda se vyslovují pro větší participaci řízených na rozhodování (Kurt Lewin, studium skupinové dynamiky aj.). Liší se rovněž v tom, zda omezují přísně racionální jednání pouze na oblast výběru vhodných prostředků pro dosažení dopředu stanovených cílů (Weberova účelová racionalita), či zda do popisu racionální kalkulace zahrnují i oblast hodnot a sentimentů (G. C. Homans). Všechny tyto přístupy k sociálnímu jednání předpokládají, že každý stanovený problém má svá řešení, a že hlavní snahou lidí je právě tato řešení nalézt. (Keller, 1996, s. 62) Uvedené přístupy mají své vysvětlení. Cesty poznání a vědecké poznatky se prošlapávají postupně navazováním na starší poznatky a jejich rozšířením, ale také prozkoumáním slepých cest a jejich eliminací. Navíc realita lidského bytí v moderních společnostech je stále složitější. Lidé jsou vystavováni velké míře poznatků a informací, zapojení se do různých rolí společenského života klade na člověka stále větší nároky, zejména rozhodování je stále komplikovanější. Je logické, že výzkumníci, kteří se pohybují v této realitě, dospívají k odlišným poznatkům než jejich kolegové v předcházejících etapách společenského vývoje.

„Základní Simonovou tezí je, že lidé v praktickém životě nehledají optimální řešení problémů, s nimiž jsou konfrontováni, nýbrž spokojují se zcela běžně s prvním řešením, které se jim jeví jako uspokojivé, přičemž kritéria uspokojivosti závisí na jejich momentální percepci skutečnosti. Otázky hlubší adekvátnosti této percepce přitom rozhodně nepatří k problémům, které si jednající připouštějí. Jedním z aspektů omezené racionality je, že člověk není schopen řešit složitější úkoly komplexně (souhrnně, všestranně), nýbrž vždy jen sekvenčně (postupně), přičemž jednotlivé kroky mají podobu alespoň minimálně uspokojivých řešení.“ (Keller, 1996, s. 63)

Lidé se zkrátka povětšinou spokojí s uspokojivým řešením a výsledek tohoto rozhodnutí zpětně neanalyzují. „Je rozdíl hledat v kupce sena nejostřejší jehlu a hledat v ní jehlu dost ostrou na to, aby se s ní ještě dalo šít“, konstatují March se Simonem, když ilustrují reálnou povahu rozhodovacích procesů v běžném životě.

Podle Simona existuje celá řada překážek, jež přímo s technickou nutností omezují stupeň rozumnosti lidského jednání:

- a) Lidé nemohou znát všechny možné důsledky všech alternativ jednání.

b) Lidé mají omezenou představivost ohledně budoucího vývoje svých vlastních hodnot.

c) Lidé si ani nedokáží představit všechny možné alternativy svého jednání.

Protože tedy intelektuální možnosti lidí jsou limitovány ve srovnání se značnou komplexností problémů, které jsou nuceni řešit, opírá se racionální jednání o krajně zjednodušená schémata, která berou do úvahy pouze některé rysy daných problémů, čemuž odpovídá i výsledné řešení. (Keller, 1996, s. 63)

Herbert Simon rozkrývá další nesprávnosti v pojetí organizací a místa člověka v nich. Jedna z jeho tezí říká, že *hlavní funkcí organizací je omezovat rozsah rozhodování, která jsou jejich členové nuceni činit*. Tím se redukuje chaos, který by vyplýval z toho, kdyby každý člověk musel na vlastní zodpovědnost rozhodovat o všem a brát do úvahy všechny alternativy. (Keller, 1996, s. 63)

Simon dále upozornil na řadu nesprávných stereotypů jako – kontraproduktivnost nadměrné specializace, - vzájemná rozpornost různých principů řízení, - problém rozsahu kontroly, - spor mezi stoupcem centralizace a decentralizace, - míra účinnosti těchto organizací, jejichž výstupem není hmotný majetek. (srov. Keller, 1996, s. 65-66)

Další koncepce

Olsonova koncepce kolektivního jednání je vyjádřena tezí, že *logika individuálního jednání je podstatně odlišná od logiky jednání kolektivního*. Olsonovi jde zejména o to, aby celé skupiny nebyly pojmány tak, jako by to byla individua. Olson vychází z prostého faktu, že každý člověk má některé zájmy pouze své zvláštní, individuální, zatímco jiné zájmy, zájmy kolektivní sdílí společně s ostatními. Tato zdánlivě jednoduchá úvaha má pochopitelně další důsledky, např., že kolektivního zájmu může jedinec dosáhnout i bez vlastní účasti na kolektivním hnutí. (Keller, 1996, s. 66-67)

Kenneth Arrow a cena placená za koordinaci lidských aktivit

Arrowův koncept organizace je zaměřen na její roli v kapitalistických tržních vztazích. Vysvětluje vztah mezi omezenými zdroji a jejich nerovnoměrnou distribucí prostřednictvím trhu a vysvětluje místo organizace v eliminaci nepříznivých dopadů tržního hospodářství.

Organizace představují podstatně jiný způsob koordinace aktivit, než jakým je trh. Trh ponechává účastníkům kooperace rozsáhlou autonomii a svobodu jednání. To však na druhé straně znamená, že každý z nich je v nejistotě, jak se zachovají druzí účastníci hry tržních

sil. Formální organizace podstatně redukuje tuto nejistotu, ovšem za cenu, e podřizují své členy pravidlům, která svobodu jejich jednání do značné míry omezují. Pouze za tuto cenu umožňují organizace kolektivní akci, a to i v situacích, kdy systém tržních cen selhává. Má-li kolektivní akce podobu organizovaného chování, vzniká možnost zajistit spravedlivější rozdělení statků. (Keller, 1996, s. 69)

Úkol:

Prostudujte podrobněji koncepci kolektivního jednání a Arrowovu koordinaci lidských aktivit a specifikujte poznatky do oblasti sociální práce.

5.5 Kontingenční přístup

Představitelé: Michel Crozier, P. R. Lawrence, J. W. Lorsch

Charakteristiky: Kladen důraz na ambivalentní a situační podmíněnost chování celých organizací i jejich členů. Skepse ohledně možnosti stanovit jednou provždy platné zásady chodu organizací.

Účinky pro praxi: V rovině manažerské pružně reagovat na schopnost řídicích pracovníků pružně reagovat na nepředvídatelné situace a dynamicky vyrovnávat stále nově se vynořující tlaky a napětí.

Co je kontingenční přístup? Jde, v obecné rovině, o přístup, který předpokládá více správných stylů (např. řízení a vedení), ale vždy vázaných na situační kontext. Kontingenční přístup vlastně reaguje na neustálé proměnné jak uvnitř organizace, tak vně.

Kontingenční přístup navazuje na přístup **systemový** (viz. Keller, s. 116, Brooks, s. 115) Keller k této vazbě uvádí: „Systemový přístup v teorii řízení klade důraz zároveň na fakt bohaté vnitřní diferenciaci formálních organizací a na klíčový význam oboustranného vztahu organizace – prostředí. Z tohoto dvojího důrazu pak vcelku logicky plyne přesvědčení, že neexistuje žádné pevně dané vnitřní uspořádání, které by za všech okolností vztahy mezi organizací a okolním prostředím optimalizovalo. Jinými slovy: neexistuje jediné nejlepší uspořádání organizace, platné pro všechny její cíle. V praxi pak z tohoto zjištění plyne důraz na specifické okolnosti při posuzování vhodného systému řízení.“ (Keller, 1996, s. 117)

Kontingenční teorie je reakcí na převládající názor klasické teorie a do jisté míry i teorie human relations, které byly odborníky dlouhá léta nabízeny jako všelék na ideální způsob organizace a vedení. Výzkumy prováděné v šedesátých letech minulého století svými výsledky postupně zavrhnuly tuto cestu „nejlepšího způsobu“ s námitkou, že organizace mnoha způsoby odrážejí situaci, ve které se nacházejí, a strategii, kterou používají, a že existuje velké množství způsobů organizace a řízení, kde všechny mohou potenciálně vést k organizačnímu úspěchu. Jinými slovy organizační struktura, struktura práce, praktiky vedení, a většina jiných aspektů organizace jsou závislé a podmíněné rozmanitými interními a externími hmotnými a nehmotnými vlivy. (Brooks, 2003, s. 117-118)

Kontingenční teorie nám může poskytnout jen částečný náhled, Existuje takové množství faktorů a jejich kombinací, které ovlivňují aktivitu organizace a úspěch společnosti, kdy prostředí je komplexní a dynamické, že je nemožné se dozvědět vše. (Brooks, 2003, s. 120)

Výše zmíněné pochybnosti si uvědomuje také **W. G. Bennis** (1966) Při kritice koncepcí McGregora a Argyrise zpochybňuje Maslowovu tezi o existenci pevně dané hierarchie lidské motivace. Podle něho variuje typ motivace především podle situace, v níž se daný člověk nachází. Proto se ani řídicí pracovníci nemohou spoléhat na univerzální účinnost jediné, byť nejhumánnější techniky řízení. (Keller, 1996, s. 118)

Michel Crozier (1922 – 2003)

Vliv Michela Croziera, francouzského sociologa, na organizační chování je převratný. Crozier ve svém obsáhlém díle formuluje trendy, v posuzování chování aktérů v organizaci, započaté kritiky klasických přístupů. V práci *L'acteur et le systeme* (Aktér a systém), (1977) napsané společně s rakouským sociologem Erhardem Friedbergem, přichází s původní koncepcí organizovaného (kolektivního) jednání lidí. Autoři vycházejí z prostého faktu, že lidé jsou nuceni řešit kolektivním úsilím problémy, které před ně staví nutnost přežití v přírodním prostředí. Za tím účelem vytvářejí také organizace, tedy struktury, které mají umožnit koordinované jednání. Teoreticky je dost dobře možné uspořádat kolektivní síly pro řešení určitého problému více různými způsoby. Oproti pozitivismu předminulého století i oproti neopozitivismu dochází k přesvědčení, že tyto pohledy na lidskou skutečnost zcela ignorují strategických charakter dílčích lidských interakcí probíhajících na všech úrovních organizačních systémů. Jedním ze základních tvrzení Croziera tedy je, že neexistují a v principu ani nemohou existovat zcela kontrolované sociální systémy.

Sociální aktéři *vždy disponují jistou mírou svobody*. Míra svobody, hledání optimálních způsobů řešení jednotlivých aktérů tak vnášejí do organizovaného chování velkou míru kontingence. Z uvedeného dále vyplývá neudržitelnost přísně racionalistického pohledu na chod organizací. Crozier konstatuje, že zpravidla bývá přeceňována jak případná účinnost, jíž mohou organizace dosáhnout, tak také případné ohrožení svobody, kterým mohou člověka postihnout. Zde vyslovuje přesvědčení, že zaměstnanci organizace se nepřizpůsobují pasivně tlakům a okolnostem, jimž jsou vystaveni, mají naopak schopnost využívat tyto tlaky ke své obraně a obracet je zpět proti instancím, které je původně použily.

V této souvislosti Crozier formuluje velmi plodnou myšlenku, podle níž *nelze podobu dnešních organizací odvodit z přísně racionálního plánu jejich případných zakladatelů, nýbrž je třeba ji zkoumat jako produkt víceméně nesystematické obrany vůči živelným, neformálním praktikám členů organizací usilujících o zvýšení své vlastní moci, a to jak na úkor klientů, tak organizace samotné*. (Keller, 1996, s. 105)

Crozier kritizuje dnešní nefunkční zablokovanou podobu formálních organizací a tvrdí, že tato nefunkčnost je z větší části způsobena nutností ubránit existenci kolektivních forem jednání před mocenskými ambicemi jednotlivců. Crozier v tomto ohledu polemizuje s Weberem. Ten bez hodnotících komentářů popisoval, jak mechanismy byrokratického rozhodování ignorují lidskou stránku vyřizovaných záležitostí. Crozier, opět bez hodnotícího komentáře, naopak popisuje, jak pod tlakem typicky lidských způsobů myšlení a jednání jsou organizace zatlačovány stále více do defenzivy. Podle Webera organizace připravují člověka stále více o jeho humánnost, podle Croziera člověk připravuje organizace stále více o jejich racionalitu. (Keller, 1996, s. 106)

Crozier vypracovává také zásady strategie jednání. Jednající, dle něho, vycházejí jen zřídka ze zcela jednoznačně a dopředu zformulovaných cílů. Tento závěr zcela evidentně konvenuje s názory H. A. Simona. I ve strategii jednání Crozier stále zdůrazňuje těžko předvídatelné lidské jednání. Říká chování má vždy svůj smysl! Chování je vždy jednotou dvou aspektů: prvku ofenzivního a defenzivního.

Crozier při svých úvahách o vztahu organizace a aktéra v ní vychází ze základního principu, a to že primárně člověk nefunguje v organizaci proto, že mu záleží na dosažení jejich cílů. Je tam proto, že má potřebu realizovat své vlastní představy a dosahovat svých vlastních cílů. Činnost v organizaci tak nabývá mocenského rozměru. K tomu, aby aktér v organizaci mohl prosazovat své potřeby, musí disponovat určitou mírou moci. Tato moc

se realizuje v tzv. zónách (zdrojích moci). Crozier rozlišuje čtyři velké zdroje moci odpovídající čtyřem různým typům zón nejistoty:

1. Zóny nejistoty založené na nutnosti zvládnout určitou specializaci odbornou či funkční, která je nezbytná pro řízení organizace. Expert disponuje věděním nebo dovednostmi, která mu umožňuje výhody a privilegia.
2. Oblasti nejistoty pokrývající styčné body mezi organizací a jejím prostředím. Každá organizace musí ustavit své vztahy vůči prostředí, z něhož čerpá nezbytné zdroje. Ti, kteří dokáží zajišťovat pro organizaci bezpečné prostředí, mají pro organizaci zvláštní význam.
3. Oblasti nejistoty, které předpokládají zvládnutí komunikačních dovedností. Ovládají je ti, kdo jsou schopni kontrolovat průběh informací v té míře, že mohou např. zpozdít, přefiltrovat či zkomolit informaci nezbytnou pro činnost jiných zaměstnanců či části organizace.
4. Oblasti nejistoty, které jsou založeny na využití obecných organizačních pravidel. Neosobní pravidla jsou v principu samozřejmě určena k potlačení existujících zdrojů nejistoty. Paradoxem je, že tato pravidla nejenže neodstraňují všechnu nejistotu z rozhodování, ale navíc přispívají ke vzniku nejistot nových, kterých mohou využít právě ti, jejichž jednání mělo být pravidly regulováno.

Právě poslední z uvedených případů je zvláště charakteristický pro Crozierův způsob argumentace. Obecně se připouští, že pravidla jsou prostředkem, který mají k dispozici nadřízení proto, aby dosáhli Konformního jednání u svých podřízených. Tím, že pravidla podrobně vymezují, co mají činit podřízení, redukuje rozsah jejich volnosti a posilují tak moc podřízených. (Keller, 1996, s. 108-109) Crozierova práce je plná takovýchto zdánlivých paradoxů. Ve své práci odhaluje skutečnou povahu organizací a strategii aktérů v nich. Prostřednictvím Croziera se tak před námi svět organizací neobjevuje jako neživotný, mechanický organismus, který ve svém soukolí semílá své členy. Crozierova organizace je polem otevřených konfliktů (vzpomeňte si na sociologické vymezení konfliktu, jako přirozené součásti společenského života) všeho druhu, kde dochází k permanentnímu střetávání agresivních aktérů řídicích se svými vlastními strategiemi, které si vypracovávají vybavení jen svými prostředky omezené racionality.

Pro vstup do praxe mají Crozierovy poznatky zásadní charakter. Zbavují nás iluze, že v kolektivní práci se můžeme spoléhat na striktní pravidla a návody, které jsou respektovány

všemi členy organizace. Jediná životaschopná strategie se odvíjí od hlubokého poznání lidského chování a jednání a způsobů jak tyto znalosti využívat v každodenním kontaktu s lidmi v organizacích.

5.5.1 Vysoce spolehlivé organizace

V roce 2007 vyšla v nakladatelství John Wiley&Sons Inc., USA, kniha autorů Karl E. Weicka a Kathleen M. Sutcliffeové *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty* (Spravování neočekávaného: Pružný výkon ve věku nejistoty), která rozvíjí teorii „vysoce spolehlivé organizace“ (high-reliability organization, HRO). Má jí být taková instituce, která se při setkání s tím, s čím předem vůbec nepočítala - a takové události jsou v prudce se měnící době stále častější – dokáže vyhnout úskalím pevně spojeným už se samotným faktem, že jde o organizaci, píše autor komentáře ke knize Karel Dolejší. V knize zaznívají reakce na výše uvedené myšlenky Crozierovy týkající se strategií organizací uvnitř i vně. Autoři poukazují na momenty, které jsme popsali v souvislosti se zónami nejistoty. Práce je tak důkazem aktuálního přístupu k řešení problémů v organizacích dneška a je příkladem jak se změnilo postoje k fungování organizací od dob klasických přístupů.

Karel Dolejší vybírá z knihy témata, která dnes rezonují v organizacích – kognitivní bariéry, moc, uznání, zjednodušování, postavení expertů. Úskalí organizací se odvíjejí od podstaty institucionální kultury. Ta vyžaduje rutinní opakování klíčových přesvědčení, doktrín a předpokladů ohledně stavu světa. Opakování pak ústí ve zvnitřnění sdíleného porozumění tomu, co je základem relativní jednoty velké organizace.

Sdílené porozumění "základním článkům víry" je pro každou organizaci velmi důležité, ale současně jde paradoxně také o největší slabinu. Silný, homogenní soubor přesvědčení ohledně charakteru prostředí a role organizace v něm mimořádně ztěžuje uznání předkládaných důkazů o tom, že je třeba změnit status quo. Výběrově se vyhledávají jen důkazy potvrzující to, co si všichni již myslí. Fakta a názory zpochybňující převládající přesvědčení jsou pak soustavně podezírány coby údajný produkt nekompetence, zlé vůle, nebo dokonce nepochopení posvátných základních principů organizace, které je právě třeba změnit... Projdu některé z takových kognitivních bariér, kterým pro větší přehlednost přidělím české názvy.

Syndrom Zátoky svíní. Podvědomá zaujatost ve prospěch toho, čemu věřím (confirmation bias) často dlouho brání uznání drobnějších chyb, dokud organizace nespáchá chyby až tak veliké, že zcela ztroskotá a už je tedy nedokáže dále přehlížet. Do té doby je za "pravdu"

označováno nikoliv to, co koresponduje se stavem světa za hranicemi organizace, ale výhradně to, co potvrzuje převládající systém přesvědčení členů. Klasickým příkladem je chování Kennedyho administrativy během neúspěšné invaze v kubánské Zátocě sviní.

Syndrom Daniela Landy. Další překážkou uznání tvrdé reality bývá obava ze ztráty. Jistě, ne každý je katedrovým filosofem zamilovaným do svého systému, nicméně i obyčejní lidé mají ke svým světonázorům převzatým z prostředí, v němž se pohybují, silný emoční vztah. Brání se vyhlídkám na to, že by je museli opustit a přitom by výměnou nezískali nic než to, že prostě uznali nějaká nepohodlná fakta. Obyčejně takovou věc dokážou jediné tehdy, pokud sami sebe přesvědčí, že potenciální zisky převýší známé ztráty. A to se příliš často nestává. Proč by měl někdo věřící například připustit, že posmrtný život nejspíš neexistuje, že je to *contradictio in adjecto* (protimluv). "Ale tu šanci, tu si prostě nedám vzít", zpíval zoufale Žito 44 ještě jako Daniel Landa ohledně křesťanského dogmatu, k němuž se hlásí. Syndrom ješitného mocnáře. Další vážnou překážkou uznání nepohodlné pravdy je moc, protože "šéf má vždycky pravdu, i když ji nemá".

Kolektivní studie amerických psychologů (Adam D. Galinsky, Joe C. Magee, M. Ena Inesi, and Deborah H. Gruenfeld, "Power and Perspectives Not Taken," *Psychological Science* 17 (December 2006): 1068–74) ukázala, že čím větší má daný jedinec v organizaci moc, tím menší je jeho kapacita "postavit se do cizích bot" a zaujmout odlišnou perspektivu druhého.

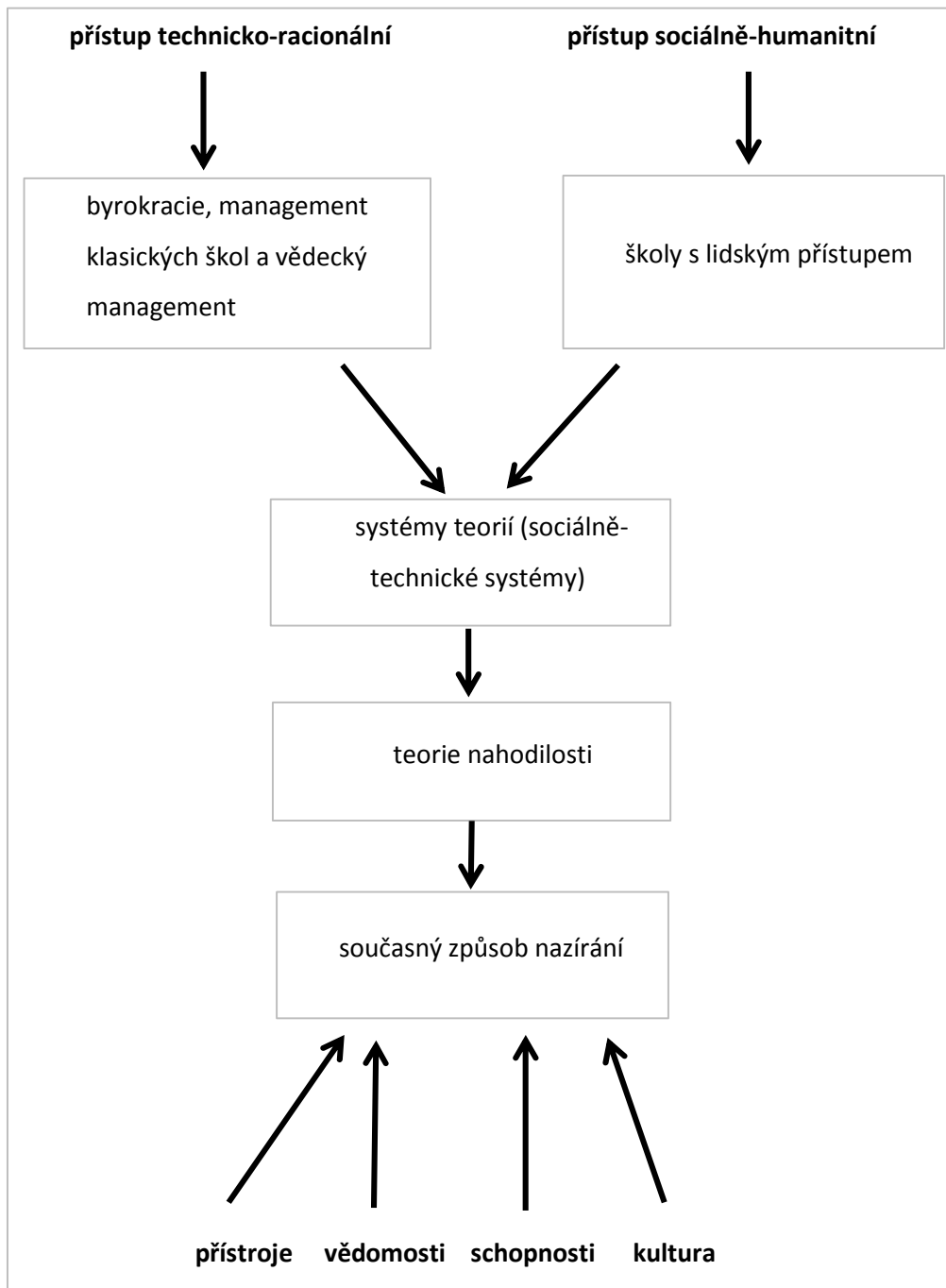
Syndrom smrtícího úspěchu. Když je organizace ve svém boji za kontrolu nad zdroji velmi úspěšná, má sklon začít všechny situace "řešit" přidělením větších zdrojů - namísto toho, aby se s nimi vyrovnávala reorganizací a efektivním řízením. Pokud k tomu dochází, jde o další důvod, proč přehlížet problémy, než zcela přerostou přes hlavu. Jak se zmíněným kognitivním bariérám lze bránit? Weick a Sutcliffeová nabízejí následující doporučení. Vysoce spolehlivá organizace se zabývá možností vlastního selhání. Na rozdíl od špatných filmů a od nich odvozené ještě špatnější politiky nemůže jít o hrdiny s naduřeným sebevědomím, kteří si nikdy nepřipustí možnost neúspěchu. Naopak, i banální selhání, k nimž dochází prakticky neustále, upozorňují na slabiny systému a procesů, které je třeba včas napravit. Podstatné však je, že ve vysoce spolehlivé organizaci se neklade otázka "Kdo za to může?", dojde-li na neúspěch; místo toho se hledá systémové opatření. Cílem je včas odhalit, připustit a napravit malé chyby, než se změně v kritické selhání organizace. Katastrofa představuje jediný "brutální audit" dostupný tam, kde se možnost selhání absolutně nepřipouští. Vysoce spolehlivá organizace váhá s přílišným zjednodušováním.

Zjednodušování je nezbytné zlo, skutečný svět je zmatený a složitý. Musíme plánovat, popisovat, kategorizovat. Ale nesmíme přitom zapomínat, že tím produkujeme slepé skvrny a zakrýváme některé stránky reality. V opačném případě zaděláváme na průšvih. Vysoce spolehlivá organizace si uchovává smysl pro praktický účel své činnosti. Pokud "realita" v nejvyšších patrech hierarchické organizace pohlcuje a popírá smysl pro praktický účel činnosti organizace, vážné selhání je už jen otázkou času. Vysoce spolehlivá organizace pociťuje závazek stát se odolnou. Je třeba být agilní, pokud plány, očekávání a předsudky selžou, třeba jen v malé míře, místo toho, aby se vynakládalo obrovské úsilí na apologetiku, psychickou obranu a minimalizaci emocionálních škod příslušníků organizace postižených "krizí víry". Rozumná organizace oceňuje personál s hlubokými a různorodými zkušenostmi, se schopností rekombinovat a vyrovnat se s čímkoliv, co se naskytne. Vysoce spolehlivá organizace chová úctu k expertíze, nikoliv k expertům. Nejde o experty, o osoby s rozsáhlou zkušeností v oboru, ale právě o expertízu. Samotný fakt, že je někdo zkušený ohledně působení v určitém oboru, není ještě garancí expertízy, varují Weick a Sutcliffeová. Příliš často totiž "experti" dělají stále dokola tytéž chyby a nedokážou se nijak poučit. Tam kde se povyšuje podle míry věrnosti, ideové sourodosti, v rámci hierarchické struktury zahrnující značné rozdíly v postavení, bývá někdy velmi těžké odhalit v danou chvíli skutečnou expertízu. "Vysoce spolehlivé organizace kultivují diverzitu, nejen proto, že jim umožňuje zaznamenat více informací ve složitých prostředích, ale také protože jim pomáhá lépe se vyrovnat se složitostí, kterou zpozorují". (Dolejší, 2013)

Úkol:

Z poslední kapitoly vyberte problémové okruhy, které je možné identifikovat s přístupy autorů teorie kontingence.

Tabulka 5 - Systém teoretického poznávání organizací



6 Kultura organizace

Pojem kultura je frekventovaným pojmem. Kultura patří neodmyslitelně k lidskému bytí. Je člověkem vytvořená a zpětně kultura člověka ovlivňuje a formuje. Jejím nositelem je člověk, přesněji společenství lidí – kultura je produktem společenským. Obecně se s kulturou seznamujete v sociologii, kulturní a sociální antropologii a je součástí teorie i v dalších oborech. Definovali jsme si organizaci jako způsob spolupráce lidí při dosahování konkrétních cílů, nelze nehovořit také o organizační kultuře (nebo kultuře organizace).

Za jakých okolností a kdy se pojem kultura objevuje v souvislosti s teorií organizace? Česká teoretička organizačního chování Lukášová uvádí: „I když se v kontextu managementu objevují zmínky o kultuře organizací již v literatuře z 60. let minulého století a starší, ve větší míře je zde pojem kultura užíván od 70. let, přičemž populárním předmětem zájmu se stal především na počátku 80. let. Podnětů k tomuto zájmu bylo více.

Jednou z příčin byl ekonomický růst Japonska, nazvaný jako „japonský zázrak“, ten generoval otázky týkající se efektivnosti západních manažerských technik. Další příčinou, která vedla k výraznému nárůstu zájmu o organizační kulturu, byla publikace prací zabývajících se hledáním cesty k dokonalosti a účinnosti řízení firem. (Lukášová, 2010, s. 15)

6.1 Organizační kultura v rámci teorie organizace

Koncept organizační kultury je chápán jako jedna z možností nejenom pochopit organizační chování a vztahy v živých organizacích, ale také najít cesty jak zlepšovat jejich fungování. Základní způsoby, jakými je kultura organizace vymežována:

Interpretativní přístup, chápe kulturu jako „něco, čím organizace je“. Za prvky kultury jsou považovány veškeré rysy organizace, přičemž organizace je chápána jako systém sdílených významů, zprostředkovaných v symbolech. K tradičnímu chápání organizace jako stroje a organizace jako biologického systému, tak interpretativní přístup přidává novou metaforu, a to *chápaní organizace jako kultury*. Organizace jako kultura je sdíleným systémem významů, tedy souhrnem idejí, vizí, názorů, hodnot, postojů a norem chování. Ty umožňují pochopit lidskou stránku fungování organizace.

V rámci **objektivistického přístupu** je kultura chápána jako něco „co organizace má“. Je považována za objektivní entitu, za určitý aspekt, či subsystém organizace, za jednu

z organizačních proměnných, která (vedle jiných proměnných, jimiž jsou např. organizační struktura, systémy apod.) ovlivňuje fungování a výkonnost organizace a může být cílevědomě utvářena a měněna.

Racionalistický pohled, který je podle Schultze odvozen z metafory stroje, chápe kulturu jako nástroj pro efektivní dosažení cílů organizace.

Funkcionalismus naproti tomu vnímá organizace jako sociální systémy a kulturu nahlíží z hlediska funkcí, které má v organizaci. Funkcionalistický pohled se opírá především o práce Edgara Scheina (1985,1992) a jeho chápání kultury jako výsledku kolektivního učení v procesu řešení problémů za účelem přežití organizace.

V rámci **symbolismu** jako třetí perspektivy pro pochopení organizační kultury jsou organizace vnímány jako lidské systémy. Základní otázka, kterou si kladou zastánci symbolismu, zní: Jaký význam má organizace pro členy? Cílem interpretace organizační kultury je zde porozumět významům a organizačním symbolům. (Lukášová, 2010, s. 16)

6.1.1 Definice organizační kultury

Definice organizační kultury vycházejí z definování kultury obecně. Jako příklad lze uvést Lintonovu definici kultury: „Kultura je konfigurace naučeného chování a jeho produktů, jež jsou sdíleny a předávány členy určité společnosti.“

Lukášová ve své práci uvádí osm různých definic organizační kultury. Vyberme čtyři, které budou stačit pro vytvoření si představy, jak organizační kultura konvenuje s kulturou obecně. Organizační kulturu vymezují přední autoři např. jako:

- ✓ „sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, přesvědčení, názory, očekávání, postoje a normy...které odhalují implicitní, či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy: jako způsob, jak se věci u nás dělají“ (Kilmann, Saxton a Serpa, 1985)
- ✓ „obecně sdílené a relativně stabilní názory, postoje a hodnoty, které existují v organizaci, přičemž kultura determinuje procesy rozhodování a řešení problémů v organizaci, ovlivňuje cíle, nástroje způsoby jednání, je zdrojem motivace a demotivace, spokojenosti a nespokojenosti“ (Furnham a Gunter 1993)
- ✓ „programovaný způsob vnímání odvozený z názorů a hodnot“ (Gordon, 1991)

- ✓ „vzorec sdílených základních přesvědčení, která si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, jež se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný“ (Schein, 1992)

Máme-li zobecnit současné pojetí a definovat organizační kulturu, můžeme konstatovat, že organizační kulturu lze chápat jako:

- soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování,
- které jsou sdíleny v rámci organizace a
- které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy.

(Lukášová, 2010, s. 17-18)

6.1.2 Prvky organizační kultury

Jako kulturní prvky jsou označovány nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, představující základní skladební komponenty kulturního systému. Nejčastěji jsou za prvky kultury považovány: **základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje** a dále vnější manifestace kultury, které bývají označovány jako **artefakty** materiální a nemateriální povahy.

K artefaktům materiální povahy jsou obvykle řazeny architektura budov a materiální vybavení firem, produkty vytvářené organizací, výroční zprávy firem, propagační brožury apod.

Artefakty nemateriální povahy jsou organizační mluva, historky a mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály, ceremoniály. Někteří autoři řadí mezi prvky organizační kultury také symboly jako dílčí kategorie artefaktů, do níž patří např. logo firmy; jiní jsou toho názoru, že symboly jsou velmi širokou kategorií, protože vlastně všechny aspekty organizační kultury mohou být interpretovány jako symboly (Brown, 1995). (Lukášová, 2010, s. 18)

6.1.3 Typologie podnikové kultury

Pro bližší a praktičtější seznámení se s organizační kulturou použijme Šimkovo vymezení podnikové kultury.

1. Pomalá dynamika s malým rizikem (procesní kultura)

Nejde ani tak o cíle, jako o proces práce samotný. Typický rakousko-uherský byrokratický úřad záleží na pracovním postupu, nejde ani tak o peníze jako o vnější symboly (vybavení kanceláře, vlastní sekretářka, poloha kanceláře, služební vůz apod.). Povýšení je hlavním motivem (nedělám chyby ne proto, abych odevzdával kvalitní práci, ale abych nebyl přistižen. Když budu přistižen, nebudu povýšen [srov. s Crozier]) Hlavně nespěchat! Pracovník, který vydrží bez chyb (to neznamena, že dobře!) u podniku od nástupu až do penze, je ideálem zaměstnance.

2. Pomalá dynamika s velkým rizikem

Hlavně všechno dobře pojistit, chyba je fatální. Mohl by to být třeba trochu zkarikovaný ústav, kde každému při platech vědců záleží na tom, aby zazářil a mohl být předveden do vyšší kategorie. Nekonečné debaty, nekonečné porady, hloubkové analýzy. Pracovník s nápady je nebezpečný: takhle se to přece nikdy u nás nedělalo! Pracovník rozumný ví, že rychlá práce je hodnocena jako práce podezřele povrchní a proto si práci šetří.

3. Rychlá dynamika s malým rizikem (chléb a hry)

Když nejde o život, jde o nic. Příležitosti leží na chodníku, jen se pro ně sehnout. Neformální komunikace, se šéfy si tykáme. Víme, že být šéfem není žádný med a nijak se o jeho židli nepereme. Pracuji proto, že nemám zrovna nic jiného na práci, nemám rád skuhrání na přemíru starostí.

4. Všechno nebo nic

Tvrký individualistický režim úspěšných mladých mužů. Mohla by to být i nějaká dravá makléřská firma. Úspěch je všechno, kariéra je strmá, pády prudké. Na první pohled neformálnost, rovnostářství, pod sociální slupkou se často skrývá bezcitnost, v současném novinářském slovníku „pragmatismus“.

Jiné rozdělení podnikové kultury, které lze sociologicky využít zejména pro zkoumání podnikového klimatu, vychází z typologie převažujících psychických stavů pracovníků uvnitř podniku s příslušnou kulturou.

Akceptují se zejména typy kultur dysfunkčních:

- **paranoidní kultura** – život ve stavu permanentního ohrožení, strach a obavy o existenci;
- **nátlaková kultura** – výrazně formalizovaná, na všechno je předpis, všechno je řízeno a organizováno;
- **dramatická kultura** – všechno se soustřeďuje kolem charizmatické osobnosti šéfa, který je obdivovaným a neomezeným pánem;
- **depresivní kultura** – pesimismus a odevzdanost. Stejně se nedá nic dělat, nic změnit, nic ovlivnit;
- **schizoidní kultura** – intrikánství, boj o moc, je dobré příliš nevynikat, lépe se potom může vystartovat ke korytu.

6.2 Hofstede – dimenze národních kultur

Obecně se předpokládá, že postupná internacionalizace nakonec vytvoří celosvětovou společnou kulturu. To by velmi usnadnilo **práci** manažerům působícím v mezinárodním prostředí. Lidé *poukazují na McDonalds nebo Coca-Colu* jako na příklady toho, že se chutě, trhy i kultury stávají podobnější.

Je třeba si však uvědomit, že v kulturním kontextu nejde ani tak o produkty samé, ani o jejich **fyzickou** přítomnost, jde ale o to, co tyto produkty v jednotlivých kulturách znamenají. **Kultura není jen to, co vidíme** na povrchu, ale z větší části to, co je skryto, sdílená interpretace světa kolem.

Důležité tedy je, co jeden hamburger znamená pro lidi. McDonalds je v Moskvě **vnímán** jako lepší restaurace, zatímco v New Yorku je to levný fastfood (Trompenaars, 1997).

V první polovině 20. století dospěli sociální antropologové k přesvědčení, že všechny společnosti moderní i tradiční řeší stejné základní problémy, jejich řešení jsou však odlišná (...). Vědci se pokoušejí (na základě teoretických úvah i vyhodnocením terénních výzkumů) určit, o které základní problémy společné všem společnostem se jedná, a jak tyto problémy v globalizovaném světě řešit. Ukazuje se, že v tomto smyslu nemůže být společnost ztotožňována s pojmem národ. V národech působí mocné integrační tendence (jazyk, systém vzdělávání a především kultura). Ty se promítají do sociálně kulturních specifik

uplatňovaných při řešení celospolečenských problémů. Právě sociokulturní národní zvláštnosti mohou silně ovlivnit průběh a výsledky obchodního jednání.

Na základě rozsáhlých kvantitativních výzkumů byly zpracovány studie, které vnášejí do zkoumání specifík národních kultur prvky určité objektivity. Výsledkem zkoumání je návrh modelů odrážejících vztahy více kultur v různých oblastech společenského života. K obecně přijímaným patří modely národních kultur vytvořené G. Hofstedem (Hofstede, 1991) a týmem F. Trompenaarsa a Ch. Hampden-Turnera (Trompenaars, Hampden-Turner, 1997).

Oba modely definují kulturní dimenze, které vyjadřují obecnou úroveň rozdílů mezi kulturami jednotlivých národů (zemí).

6.2.1 Hofstedeho model organizační kultury

Slovní spojení *organizační kultura* se poprvé objevilo v anglosaské literatuře šedesátých let jakožto synonymum „klimatu“. Jeho ekvivalent, *kultura korporace*, který se objevil v sedmdesátých letech, získal popularitu díky takto nazvané knize T. Deal a A. Kennedyho, která vyšla v USA v r. 1982. Pojem organizační kultura nemá obecně přijímanou definici, ale většina lidí, kteří o tom píšou, se shodne, že „organizační kultura“ je:

- *holistická*: týká se celku, který je víc, než součet jeho částí,
- *vztažená k tomu, co studují antropologové*: jako jsou rituály a symboly,
- *vytvořená sociálně*: vytvářena a udržovaná skupinou lidí, kteří tvoří organizaci,
- *měkká* (ale Peters a Waterman ujišťují své čtenáře, že „měkké je tvrdé“),
- *je obtížné ji změnit*: avšak autoři se liší v názoru na to, jak je to těžké.

Kultura je obecně definována jako „kolektivní programování mysli, které odlišuje jednu od druhé.“ (Hofstede, 2007, s. 215-215)

Hofstedeho model kultury je v odborných kruzích velmi známým, často citovaným a zřejmě nejpoužívanějším modelem svého druhu. Model byl vytvářen na základě výsledků rozsáhlého výzkumu, v němž byly shromážděny výpovědi zaměstnanců společnosti IBM z celkem šedesáti pěti zemí světa. Statistická analýza odpovědí mapujících hodnoty vzájemně srovnatelných zaměstnanců jedné firmy v různých zemích odhalila, že mají společné problémy, avšak k jejich řešení přistupují lidé z různých zemí různě. Ukázalo se, že dotázaní

příslušníci různých národů odlišně chápou a zcela specificky řeší následující oblasti sociálně kulturní reality:

- sociální nerovnost, vztah k autoritě;
- způsoby nakládání s nejistotou, ve vztahu ke zvládnutí agrese a vyjadřování emocí;
- pojetí gender (mužská a ženská role);
- vztah mezi jednotlivcem a skupinou.

Problémové oblasti doložené empirickou studií se staly základem pro konstrukci jednotlivých dimenzí v Hofstedově modelu (Hofstede, 2007).

Dimenze = aspekt kultury, který může být ve vztahu k jiným kulturám měřen.

Hofstede navrhl čtyři sociokulturní dimenze, podle kterých lze obecně charakterizovat příslušníky kulturních celků:

1. vzdálenost mocenských pozic;
2. snaha vyhnout se riziku a nejistotě;
3. maskulinita/feminita;
4. individualismus/kolektivismus.

Pozn. Později byla přiřazena ještě dimenze krátkodobé/dlouhodobé orientace.

6.2.2 Definice závislosti moci

Pojem závislost moci Hofstede používá k vyjádření rozdílů v národních kulturách. Na základě výzkumu provedené v IBM se ukázalo, že *vzdálenost moci* je v různých zemích odlišná. Jedná se o vztah podřízených k nadřízeným.

V zemích s **malou vzdáleností moci** je závislost podřízených na vedoucím omezena a je dána přednost konzultativnímu stylu, a tedy vzájemné závislosti vedoucího a podřízeného. Emocionální vzdálenost mezi nimi je relativně malá: podřízení se na vedoucího obracejí snadno a stejně snadno mu odporují.

V zemích s **velkou vzdáleností moci** jsou podřízení do značné míry na vedoucím závislí. Podřízení se s tím vyrovnávají buď tím, že preferují tuto závislost (ve formě pedantského

nebo paternalistického nadřízeného), nebo ji zcela odmítají, čemuž se v psychologii říká protizávislost, tj. závislost se záporným znaménkem. V těchto zemích je emoční vzdálenost mezi vedoucími a podřízenými velká: je málo pravděpodobné, že by se podřízení obraceli na své nadřízené nebo s nimi otevřeně nesouhlasili. (Hofstede 2007, s. 45)

7 Závěr

Sociologie organizace umožňuje poznat a pochopit mechanismy, které vznikají při soustředěné a záměrné snaze sociálních aktérů spojit síly s cílem zmnožení sil a možností při zajišťování základních i rozšířených potřeb jedinců, skupin a celé společnosti. Tak jako sociologie, pochopitelně i sociologie organizace vzniká jako reakce na potřeby industriální doby, která ve zvýšené míře vyvolává nutnost nového typu organizování svobodných lidí a jejího administrativního zajištění. Výsledkem těchto snah je vznik průmyslového podniku a moderní byrokracie.

S obojím se seznamujeme v textu. S průmyslovým podnikem zprostředkovaně prostřednictvím typů a forem organizování a řízení. V této souvislosti je nutné si uvědomit, že metody organizace a řízení v průmyslovém podniku jsou archetypem ostatních organizací v moderních společnostech vč. organizace státu. Moderní byrokracie se projevuje jako nástroj efektivity činností organizací.

V textu se nepřímou se seznamujeme s další disciplínou, která významně pomáhá pochopit zejména roli a pozici jedince v organizaci, již je psychologie práce a organizace. Psychologie práce a organizace, na základě prohlubování znalostí zákonitostí mentální regulace pracovní činnosti, vytváří základ pro efektivní intervenci v lidských pracovních činnostech. „Organizace jednání každé osoby často zahrnuje mnoho jiných lidí a organizaci některých úloh v rámci pracovní odpovědnosti jedince. V organizace jednáme se vzájemně závislými jednotkami (tj. lidmi, pracemi nebo odděleními) spíše než s odděleními. Organizované jednání je více než jen součet jeho částí, ať již těmito částmi jsou různé členové pracovní skupiny, či různé činnosti v řetězci pracovních operací vykonávaných jednotlivcem. Organizační psychologové přispívají k porozumění jak mechanismům, které působí, tak i překážkám, které chrání organizace před narůstáním a adaptují je k požadavkům prostředí.“ (Štikar, Hoskovec 2003, s. 13)

Věříme, že seznámení se sociologií organizace, tak, jak je zde zpracováno, pomůže orientovat se v dané problematice a nasměruje pozornost k hlubšímu studiu záležitostí týkajících se organizovaného úsilí lidí po efektivnější a také sociálně únosnější kooperaci.

8 Literatura

- BRIDGES, W.: Typologie organizace, Využití osobnostních typů v procesu rozvoje organizace. Management Press: Praha, 2006.
- BROOKS, I. *Firemní kultura*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9
- DOLEJŠÍ, K. Dokážou se organizace poučit ze svých chyb? Za jakých podmínek?. In: [online]. 9. 8. 2013. [cit. 2013-08-10]. Dostupné z: <http://www.blisty.cz/art/69595.html#sthash.mPCTGuqg.dpuf>
- ETZIONI, A. 1961a. *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: Free Press.
- GOULDNER, A. W. 1954. *Patterns of Industrial Bureaucracy*. Glencoe: Free Press.
- HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J. *Kultury a organizace, software lidské mysli*. Praha: Linde, 2007. ISBN 80-86131-70-X
- KELLER, J. *Sociologie byrokracie a organizace*. Praha: SLON, 1996. ISBN 80-85850-15-X
- KELLER, J. *Sociologie, byrokracie a organizace*. 2. rozšíř. vyd. Praha: SLON, 2007. ISBN 80-85850-15-X
- LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0
- LOUŽEK, M. *Max Weber, život a dílo, Weberovské interpretace*. Praha: Karolinum, 2005, ISBN 80-246-0812-X
- MUCHA, I. *Sociologie základní texty*. Plzeň: Nakladatelství a vydavatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-227-1
- NOVOTNÁ, E. *Sociologie organizace*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2428-7
- SELZNICK, P. 1943. An Approach to a Theory of Bureaucracy. ASR 8, s. 47-54.
- SCHEIN, E. H. *Psychologie organizace*. Praha: Orbis, 1969.
- ŠIMEK, D. *Sociologie práce*. Olomouc: Vydavatelství univerzity Palackého, 1997. ISBN 80-7076-705-8
- ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5

TROMPENAARS, F. Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural

Diversity in Business. London: Economist Books, 1993.

WEBER, M. *Sociologie náboženství*. Praha: Vyšehrad, 1998. ISBN 80-7021-240-3

9 Rejstřík

A

advokáti, 28
afektivní jednání, 19
Agyris, 41, 42
Aktéři, 7
aktivity, 8
anomie, 18, 37
antropologie, 7, 37
arbitrárnost, 29
Argyris, 47
Arrow, 50
artefakty, 61
autorita, 20, 21, 28

B

Barnard, 36, 39, 40
Blau, 25
Brech, 35
byrokracie, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 45, 48, 49
 kastovní, 27
 patronáže, 27
 reprezentativní, 28
 slabá, 28
 strážní, 27
 trestající, 28
 výkonu, 27
byrokrat z povolání, 28
byrokratická správa, 12
byrokratičtí úředníci, 12, 29
byrokratizace, 22, 25, 27, 29

C

cíle, 9, 14, 16, 17, 18, 25, 26, 28, 36, 39, 44, 48, 51, 60, 62
 latentní, 14
 manifestní, 14
Croizer, 16
Crozier, 24, 51, 52, 53, 62

D

debyrokratizace, 25
dělba práce, 37
depresivní, 63
despiritualizace práce, 34
Dickson, 36
dimenze, 65
dimenze národních kultur, 63
dospělost – nedospělost, 47
Douglas, 42, 43
Downs, 28
dramatická, 63
dualita struktur, 16
Durkheim, 6, 36, 37
dvoufaktorová teorie pracovní motivace, 46

E

Eisenstadt, 25
ekonomická teorie, 7
Etzioni, 22, 26, 27

F

F.M. Marx, 27
Fayol, 32, 34
Francis, 29
funkce, 8
Funkcionalista, 27

G

Gouldner, 26, 28, 29

H

Hawthornský experiment, 38
Herzberg, 42, 46
hierarchická struktura, 23
hierarchie, 16, 23, 36, 42, 43, 52
hmotné prostředky, 8
hmotné těleso, 34
Hofstede, 63, 64, 65, 66, 68
Homans, 40, 41, 49
homo oeconomicus., 36
HRO, 55
human relations, 36, 42, 52
Human Relations, 38
hygienické faktory, 46

Ch

charta, 8

I

ideální typ, 20, 26
informační asymetrie, 31
Inkeles, 29
instituce, 7, 8
 ekonomické, 7, 16, 18, 24, 34
 mocenské, 7
 náboženské, 7, 9
 vzdělávací, 7, 9
institucionalismus, 24
interpretativní, 59

J

jednání, 6, 7, 8, 17, 18, 19, 20, 35, 36, 37, 40, 41, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 60
kolektivní, 50, 51, 52, 54

K

kariéristé, 28

Keller, 9, 10, 11, 15, 22, 25, 26, 33, 35, 36, 38, 39, 40,
41, 43, 45, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 68
Kohn, 29
kolegialita, 21
komplexní člověk, 42
konfigurace, 60
konformita, 41
kontingenční, 51
přístup, 29, 43, 46, 51, 59
Kontingenční teorie, 52
konzervativci, 28
koordinace, 9
koordinování, 14
kultura, 9, 59, 60, 62, 63, 68
kulturní prvky, 61

L

legitimita, 20
legitimitu, 14, 15
Lewin, 41, 49
Likert, 41, 42, 44, 45

M

Malinowski, 8
manažerismus, 34
March, 49
Marx, 37
Mayo, 36, 38, 41
McGregor, 43, 44
Merton, 24, 26, 48
mobilita, 17
horizontální, 17, 45
vertikální, 17, 45
moc, 10, 11, 12, 17, 20, 21, 53, 54, 55, 56, 63
charismatická, 12
legální, 11
legitimní, 10, 11, 21, 22
tradiční, 11, 20, 30
motivátory, 47

N

nanažeři, 33
nařizování, 14
nátlaková, 63
neformální, 16, 39, 40
neopaternalismus, 38
nonkonformita, 41
normy, 6, 8, 27, 41, 60, 61

O

objektivistický, 59
Olson, 48, 50
organizace, 1, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17,
18, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33,
35, 36, 37, 39, 40, 42, 43, 44, 45, 47, 48, 49, 50, 51,
52, 53, 54, 55, 56, 59, 60, 61, 68
byrokratický typ, 23
donucující, 26
formální, 8, 9, 13, 15, 16, 24, 40
formy, 10, 26
instrumentálnost, 12, 14
neadekvátní, 37

normativní, 27
postmoderní, 12
smysluplnost, 15
utilitaristické, 26
založení, 10
zrušení, 10
organizační
struktura, 10, 15, 16, 17, 32, 36, 43, 45, 46, 52, 59,
60, 61, 62
organizační kultura, 60, 64
organizování, 5, 8, 10, 11, 14
organon, 8
orgnaizace
formy, 5, 10, 37, 44

P

panství, 9, 10, 11, 12, 20, 21, 23, 31, 35
charismatické, 11, 20, 31
legální, 11
tradiční, 11, 43
paradigma, 24, 48
paranoidní, 63
paternalismus, 38
patrimoniální správa, 11
patrimoniální úředníci, 11
Perrow, 30
personál, 8
plánování, 14
pravidla, 6, 8, 26, 54
produkt, 15
psychosociologie, 42

R

racionalizace, 22
racionálně ekonomický člověk, 41
racionální jednání, 19, 20, 48, 49
hodnotově racionální, 19
účelově racionální, 19
Reismann, 28
Roethlisberg, 36

Ř

řízení, 5, 8, 13, 14, 15, 22, 23, 33, 34, 35, 39, 41, 43,
44, 45, 46, 47, 50, 51, 52, 54, 59

S

sebeaktualizující se člověk, 41
seberealizace, 34, 44, 47
Servisní byrokrat, 28
Schein, 9, 41, 61, 68
Scheinova typologie, 41
schizoidní, 63
Simon, 48, 50
skupina
neformální, 8, 20, 24, 38, 39, 40, 41, 44, 61
sociální
agregáty, 13
interakce, 6, 8
konstrukt, 9
kontrola, 13, 25, 27, 44, 50
nerovnost, 10
prostor, 8

status, 34
struktura, 9, 13, 16, 23, 35, 52, 60
sociální člověk, 41
sociální jednání, 18, 19, 20
afektivní, 19
hodnotově racionální, 19
tradiční, 11, 19, 25, 31, 43
účelově racionální, 19
sociální těleso, 34
Sociologie organizace, 5, 6
solidarita, 37
Specialista, 28
specializace, 37, 50
standardizace, 40
státníci, 28
status, 16, 55
stereotypie, 34
stimulátory, 47
Stone, 29
struktura
organizace, 16
strukturální funkcionalismus, 17
styl
benevolentně autoritativní, 45
exploatačně autoritativní, 45
participativní, 45
Styl, 45
konzultativní, 45
subsystém, 17, 59
sui generis, 6, 32
Swedberg, 7
symbolismus, 60
syndrom, 55, 56
systémový přístup, 51

T

Taylor, 32, 33, 41
taylorismus, 34, 43
technicismus, 34

teorie jednání, 18
teorie konfliktu, 30
Teorie X, 43
Teorie Y, 43, 44
trénovaná neschopnost, 26
Trompenaars, 63, 64

U

úkony, 35
finanční, 35
obchodní, 35
ochranné, 35
řídící, 35
technické, 35

V

valence, 43
vědecké řízení, 33, 34
Vroom, 43
vysoce spolehlivá organizace, 56, 57
vysoce spolehlivé organizace, 57
vzdálenost moci, 65

W

Weber, 10, 11, 12, 18, 19, 20, 21, 23, 29, 30, 31, 32, 35,
48, 53, 68, 69
Wriston, 29

Z

závislost moci, 65
zéloti, 28
znak, 13
zóny nejistoty, 54

Poděkování:

Děkuji Jaroslavu Pánkovi, studentu Polsko – české vysoké školy, za vyhledání a zpracování rešerší cizojazyčné literatury.

Redakční rada Edice texty k sociální práci:
Mgr. Karel Bauer; Mgr. Radka Janebová, Ph.D.; PhDr. Martin Smutek, Ph.D.;
Mgr. Zuzana Truhlářová, Ph.D.



Řada: Sociologie pro sociální práci – sv. 1

Název: **Základy sociologie organizace**

Rok a místo vydání: 2014, Hradec Králové

Vydání: první

Náklad: 200

Vydalo nakladatelství Gaudeamus při Univerzitě Hradec Králové jako svou 1410. publikaci.

ISBN 978-80-7435-470-0