



Univerzita Hradec Králové  
Pedagogická fakulta

# SOCIOLOGIE ORGANIZACE A ŘÍZENÍ

**studijní opora k předmětu  
pro studenty kombinované formy studia  
oboru Sociální komunikace v neziskovém sektoru**

Doporučený semestr:	třetí
Prerekvizita:	není
Navazující předmět:	není
Ukončení předmětu:	zkouška
Garant předmětu:	Prof. PhDr. Peter Ondrejko, DrSc.

**Pravidla komunikace s vyučujícími:** prostřednictvím e-mailové korespondence, dále na základě předem dohodnutých konzultací (pátek, sobota), kontrola individuálních prací a absolvování zápočtového testu na základě přihlášení na konzultační a zápočtové termíny uvedené ve Fakultním informačním systému.

### **Úvod do studia předmětu (anotace)**

Dnešní společnost lze charakterizovat jako společnost organizací. Organizace lze pojímat jako formální sociální útvary, které představují umělý prostředek koordinace aktivit lidí za určitým účelem. Dnešní organizace jsou konglomerátem prvků, které se nahromadily během společenského vývoje. Formální organizace odrážejí nejenom potřeby společenské, ale také místo a postavení individua v nich. Organizace jsou ustaveny jako nástroj zajištění společné akce, její stálosti nezávislé na výměně osob. Byrokratická organizace a její místo ve spravování veřejných záležitostí. Život organizací je ovlivňován organizační kulturou.

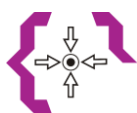
### **Cíle předmětu**

Poskytnout posluchačům orientaci v oblasti institucionalizace a organizace lidských činností. Seznámit je s místem a úlohou organizací ve společenské dělbě práce, a také s jejich rozdělením a charakteristikami. Na základě vývoje institucí a organizací umožnit posluchačům vhléd do struktur organizací s cílem pochopit jejich funkce s vazbami na řízení lidí.

### **Osnova předmětu**

1. Sociologie organizace v kontextu sociologického myšlení.  
Organizace jako důsledek institucionalizace.
2. Organizace jako společenský konstrukt, formálnost organizace, organizační moc.
3. Znaky, instrumentálnost a struktura organizací.
4. Sociologické teorie Maxe Webera ve vztahu k sociologii organizace. Teorie panství.
5. Byrokraticky řízené organizace, znaky moderní byrokracie.
6. Typologie organizace a byrokracie, totální instituce.
7. Nezamýšlené důsledky jednání v organizaci.
8. Člověk v organizaci.
9. Funkčnost organizace jako důsledek mezilidských vztahů.
10. Bludný kruh byrokracie.
11. Nové pohledy na povahu organizací.
12. Vztah kultury a organizace.
13. Kultury a organizace, kultura v organizaci
14. Komunikace v organizaci.

## Význam ikon v textu



### Cíle

Na začátku každé kapitoly je uveden seznam cílů



### Pojmy k zapamatování

Seznam důležitých pojmů a hlavních bodů, které by student při studiu tématu neměl opomenout.



### Poznámka

V poznámce jsou různé méně důležité nebo upřesňující informace.



### Kontrolní otázky

Prověřují, do jaké míry student text a problematiku pochopil, zapamatoval si podstatné a důležité informace.



### Souhrn

Shrnutí tématu.



### Literatura

Použitá ve studijním materiálu, pro doplnění a rozšíření poznatků.

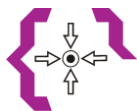
## Obsah

1	Sociologie organizace v kontextu sociologického myšlení. Organizace jako důsledek institucionalizace .....	5
1.1	Sociologické inspirace .....	5
	<i>Orientace na sebe – orientace na kolektivitu</i> .....	6
	<i>Výkon - askripce</i> .....	7
	<i>Určenost/Specifičnost – Neurčenost/Difúznost</i> .....	7
1.2	Organizace jako důsledek institucionalizace .....	7
1.2.1	Typologie historických společenství .....	7
1.2.2	Modernizace a institucionalizace .....	8
2	Organizace jako společenský konstrukt, formálnost organizace, organizační moc	10
2.1	Organizace jako společenský konstrukt.....	11
2.1.1	Formálnost organizace .....	11
2.1.2	Organizační moc .....	12
3	Znaky, instrumentálnost a struktura organizací .....	13
3.1	Znaky organizace .....	14
3.2	Instrumentálnost organizací .....	14
3.2.1	Struktura organizace.....	15
4	Sociologické teorie Maxe Webera ve vztahu k sociologii organizace. Teorie panství. 16	
4.1	Sociální jednání.....	17
4.1.1	Dva typy <i>racionálního</i> jednání.....	17
4.1.2	Afektivní a tradiční jednání.....	17
4.1.3	Realita jako smíšení ideálních typů.....	17
4.2	Teorie panství .....	18
5	Byrokraticky řízené organizace, znaky moderní byrokracie.....	19
5.1	Vymezení pojmu byrokracie.....	20
5.1.1	Weberovo vymezení znaků byrokracie .....	20
5.1.2	Kritika byrokracie .....	21
6	Typologie organizace a byrokracie, totální instituce. ....	22
6.1	Vybrané typologie organizace a byrokracie .....	23
6.1.1	Etzioniho typologie .....	23
6.1.2	Typologie F.M. Marxe .....	23
6.1.3	Typologie Alvina W. Gouldnera.....	24
6.2	Totální instituce .....	24
7	Nezamýšlené důsledky jednání v organizaci .....	25
7.1	R. K. Merton .....	25
7.2	P. Selnick .....	26
7.3	A. W. Gouldner.....	26
8	Člověk v organizaci.....	27
9	Funkčnost organizace jako důsledek mezilidských vztahů.....	29
9.1	Frederick Taylor .....	29
9.2	Elton Mayo .....	30
9.3	George Caspar Homans .....	30
9.4	Frederick I. Herzberg .....	31
10	Bludný kruh byrokracie.....	32
10.1	Michel Crozier .....	33
10.2	Teorie omezené racionality.....	33
11	Nové pohledy na povahu organizací .....	35

11.1	Michel Crozier .....	35
11.1.1	Pojetí byrokracie.....	36
11.2	Vysoce spolehlivá organizace.....	36
12	Kultura v organizaci.....	38
12.1	Koncept organizační kultury.....	39
12.1.1	Definice organizační kultury .....	39
12.2	Typy organizační kultury.....	40
❖	Kulturu moci.....	40
❖	Kulturu rolí .....	40
❖	Kulturu úkolů.....	40
❖	Kulturu osob .....	40
12.3	Širší kontexty organizační kultury .....	40
12.3.1	Hofstedeho model organizační kultury .....	41
13	Komunikace v organizaci.....	42
13.1	Typy komunikace v organizaci.....	42
13.2	Provázanost komunikace se styly vedení.....	43



# 1 Sociologie organizace v kontextu sociologického myšlení. Organizace jako důsledek institucionalizace



## Cíle

Po prostudování této kapitoly a příslušné literatury k ní:

- Na základě získaných vědomostí ze sociologie, zvláště problematiky industrializace a moderny, získáte vhled do sociologie organizace jako subdisciplíny sociologie.
- Dokážete propojit významné sociologické směry a témata s problematikou organizací.
- Dokážete vysvětlit proces institucionalizace jako neoddělitelnou součást vývoje lidské společnosti a její integrace.



## Pojmy k zapamatování

- instituce
- organizování
- sociální fakta
- institucionalizace
- solidarita
- mechanická
- organizace
- solidarita organická

„Vysvětlovat sociální ze sociálního.“ *É. Durkheim*

Sociologie organizace je 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.

Jan Keller definuje organizaci takto: „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.“ (Keller, 1996, s. 12)

## 1.1 Sociologické inspirace

Organizace, tak jak tvoří kostru lidské kooperace, tedy lidské činnosti obecně, jsou součástí sociologických teorií (byť ne vždy explicitně vyjádřené). Z přístupů sociologů vybíráme ty části, které mohou napomoci hlubšímu pochopení místa a funkce organizace v lidském světě.

### A. Comte:

*Sociální statika*: základními pojmy jsou ŘÁD a KONSENSUS - teorie spontánního řádu společnosti

- vzájemná závislost a shoda složek, které se vzájemně doplňují a podmiňují jedna druhou – normálním stavem společnosti je spontánní soulad – konflikty a poruchy

souladu považuje za patologické jevy – zdůraznění úlohy rodiny ve společenském životě, hierarchické dělby práce, kooperace, organické jednoty, vlastnictví  
*Sociální dynamika*: teorie nevyhnutelného a neustálého pokroku lidstva, který probíhá podle zákona 3 stádií (vzpomenete si na ně, dokážete je vyjmenovat?)  
Sociální dynamika je určována:

1. Primárními činiteli (lidský duch a jeho vývoj – příslušné formy vědy, umění, politiky, hospodářského a společenského zřízení)
2. Sekundárními činiteli (hybné síly pokroku, jsou to vnější podmínky společenského života zejména rasa, podnebí, sociální soutěž, která závisí na hustotě obyvatelstva.

### É. Durkheim:

Sociologii definoval jako vědu o *sociálních faktech* nebo také jako vědu o *sociálních institucích*.

*Sociální solidarita*:

Má vysvětlit vnitřní sociální soudržnost společnosti, její vnitřní vazby.

**Mechanická**: slepé podřízení jedince kolektivní vůli. Vládne v primitivních společnostech. Dělb práce v počátcích – chyběla individualita, nebyly předpoklady pro samostatnost

**Organická**: spočívá ve vzájemné potřebě služeb. Vládne v moderních společnostech. K jejímu vzniku vede růst společenské dělby práce. Vytváří individualismus

### K. Marx:

Vždy se snažil spojovat ekonomické problémy s působením společenských institucí.

Za hlavní zdroje společenské změny považuje především *ekonomické podmínky*.

**Východiska Marxova socialismu (situace člověka)**:

- hlavní motivace lidí – touha po větším zisku, pohodlí a zbytečnostech;
- lidem zjevně vyhovuje, že je jejich život v oblasti produkce i spotřeby řízen a manipulován státem, velkými korporacemi a byrokracií;
- téměř se vytratila individualita, lidé jsou poddajným „lidským zbožím“.

### G. Simmel:

Obsah a forma jsou úplně oddělenými jevy. Tytéž formy lidských vztahů mohou mít rozličný sociální obsah a též sociální obsah může mít různé formy sociálních vztahů. Forma a obsah jsou tedy něčím naprosto odlišným.

Každá z forem lidských vzájemných vztahů (např. ovládnání, soutěž...) se nalézá v sociálních organizacích (např. náboženské obce, rodina...)

**Cílem** sociologie se má stát spíše popis **forem** socializace či sociální organizace než jejich **obsahu**.

### T. Parsons:

Parsonsovy *pattern variables* – vzorce proměnných *možná orientace individuálního jednání*:

*Afektivita- Afektivní neutralita*

Afektivita jednání je spojena s emocemi, bezprostředností, pocity.

Afektivní neutralita, jednání řízené spíše hodnotícími soudy.

*Orientace na sebe – orientace na kolektivitu*

Orientace na sebe – prosazení individuálních požadavků bez ohledu na zájem celku.

Orientace na kolektivitu – podřízení individuálních zájmů.

### *Universalismus - partikularismus*

Universalismus je orientací na všeobecné standardy.

Partikularismus je orientací speciální.

### *Výkon - askripce*

Výkonová orientace umožňuje posoudit situaci a podle toho vybrat specifické řešení.

Askriptivní jednání je striktně orientované na předepsaná řešení (např. rozkaz).

### *Určenost/Specifičnost – Neurčenost/Difúznost*

Určené chování je striktně determinované rolí.

V neurčeném chování nejsou očekávání spojená s rolemi jednajících jednoznačně vymezena.

## **N. Luhmann**

Je kritikem současné sociologie. Vytýká jí: tradiční orientaci – *neschopnost patřičně objasnit a vysvětlit procesy, které se odehrávají v moderní společnosti*. Je tvůrcem a reprezentantem **systemové teorie** (systemového paradigmatu).

Luhmannova teorie, vycházející z paradigmatu autopoietických systémů a umožňující popsat vazby a chování vysoce strukturovaných, nezávislých a diferencovaných oblastí moderního sociálního života, nepatří k snadno přístupným a osvojitelným teoriím.

**Komunikace** – prostřednictvím ní je skutečně vytvářena sociální realita.

Je základní jednotkou sociálních systémů – ne individuální aktéři!

***Jde o komunikaci jako takovou, ne o komunikující lidi.***

## **1.2 Organizace jako důsledek institucionalizace**

Sociologie organizace je aplikovaná sociologická disciplína, která se věnuje studiu organizace, tedy výhodnému spojení lidí, kteří koordinovaným úsilím efektivně dosahují stanovených cílů. Jednotlivé rysy dnešních formálních organizací vznikly nezáměrným skládáním prvků různého původu, které se rozvíjely v dobách, kdy existovalo mnohem zjevnější pouto mezi podobou určité organizace a charakterem činnosti, jejíž provozování se ujala.

Základní myšlenkové konstrukce É. Durkheima pro sociologii organizace jako jsou sociální fakta. Sociální fakta existují nezávisle na našem vědomí, i chtění – jsou tedy objektivní.

Sjednocujícím znakem rozvinuté společnosti je dělba práce.

### **Nenormální formy dělby práce:**

-anomie, sociální nerovnost, neadekvátní organizace dělby práce, nedostatečná profesionální aktivita dělníka.

### **Proces modernizace**

„Vysvětlovat sociální ze sociálního“ (Durkheim)

O společnosti lze v pravém slova smyslu hovořit právě jen v souvislosti s moderní společností – jen ona představuje funkčně diferencovaný systém – jednotliví členové jsou propojeni vysoce abstraktními a mnohočetně zprostředkovanými řetězci závislostí. Předmoderní společnosti = pospolitosti. Podoba těchto pospolitostí se sice historicky vyvíjela, vždy však pro ně zůstávaly charakteristické lokální rozměry a jim odpovídající osobní vazby mezi jejich konkrétními členy, které vždy zároveň plnily ochranné funkce.

### **1.2.1 Typologie historických společenství**

na základě diferenciací sociálních vztahů, struktur a společností. Důležité pro pochopení geneze organizací.



1. **Diferenciace segmentární** – charakteristické pro archaické společnosti  
• podobný způsob života • velmi podobné archaické formy • společnosti sběračů, lovců atp. • rovnost-nerovnost • rozdílnost ve společenském postavení na základě např. věku • u pastevců rozvrstvení majetkové

2. **Diferenciace stratifikační** – charakteristické pro tradiční společnosti /částečně pro formování společnosti moderní/

• početně velké, složitě strukturované a hierarchizované • rozvoj měst • majetková diference

• koordinovanější forma vlády, moc, stát • písmo, umění – civilizace • odpoutání velké části obyvatelstva od výroby potravin – složitá dělba práce • podstatná rozhodnutí legitimizována tradicí

3. **Diferenciace funkcionální** – charakteristické pro současné společnosti

- industrializace – v mnoha směrech zcela odlišné od předcházejících společností - obživa v továrnách – urbanizace – komplexnější formy vlády – vznik integrovaných národních společenství na základě cestování a komunikace – národní stát – zákony – kapitál, konkurence

**Industriální společnost:** koordinace strojů a lidí, soudobá, technicky vyspělá společnost s určitými společnými znaky jak v ekonomice, tak v kultuře. Znaky: 1. podnik je plně oddělen od rodinných svazků 2. průmyslový podnik vede k novému typu dělby práce 3. akumulace kapitálu 4. koncentrace pracovní síly a pracovního místa. Změny v životním způsobu: -tlak na zvyšování kvalifikace – působení masových sdělovacích prostředků – konfrontace s umělým, technicky vyspělým světem – ideál bohatého, úspěšného člověka nemůže být realizován obecně

**Postindustriální společnost:** přechod od výroby k ekonomickému růstu řízenému na základě informací, snaha o výklad společnosti od 50. let 20. stol. (Riesmann, Bell, Touraine)

Formování zcela jiné vládnoucí elity. Znaky: 1. přechod od hospodářské výroby k ekonomice služeb 2. převaha třídy odborníků a techniků 3. priorita teoretických znalostí 4. plánování i technologického růstu 5. vytvoření intelektuální technologie – Společnost vědění

Noví sociální aktéři – hybné síly vývoje – kvalifikovaní vědci a technici, experti i zaměstnanci také vzdělání). Protipólem je technokracie (technokraté, byrokracie)

**Postmoderní společnost:** konec moderní doby, který není chápán jako zlom, ale jako transformace.

## 1.2.2 Modernizace a institucionalizace

4 základní vlastnosti určující povahu modernity:

1. **Vysoký stupeň generalizace vztahů** – společenské vztahy se zobecňují, stále méně se váží na konkrétní lidi a konkrétní situace, zvyšuje se zaměnitelnost těch, kteří do takových vztahů vstupují – dále koordinace velkého množství lidí – konec společnosti domácnosti – zvyšuje se výkonnost provázená pocitem odcizení. Příkladem generalizace vztahů jsou peníze, tak jak je charakterizuje Georg Simmel.
2. **Proces individualizace:** Jedinec se osvobozuje z omezujících pout tradičních sociálních útvarů.

Tři možné výklady individualismu:

- A) Individualizace jen povrchním zdáním – zbavení tradičních pout, avšak podřízení novým tlakům – neosobnímu systému
- B) Individualizace je potencionálním nebezpečím pro fungování společnosti – individualita má tendenci rozkládat sociální systém

- C) Ambivalentnost individualizace – je na samotném individuu jak se s tlakem vyrovná
3. **Funkční diferenciacie spoločnosti.** Zdůraznění epochálního významu funkční diferenciacie jednotlivých subsystémů společnosti představuje hlavní informaci všech proudů a škol evolucionismu počínaje učením Herberta Spencera. Tato diferenciacie umožnila moderní společnosti fungovat mnohem efektivněji. Teprve diferenciacie umožnila každému z funkčních podsystémů rozvíjet se samostatně. Například vědě to umožnilo sledovat své priority bez obav diktátu náboženských autorit, ekonomika se mohla začít rozvíjet bez všudypřítomného dohledu ze strany politické moci. Funkční diferenciacie však také významně oslabuje kód sociální soudržnosti.
  4. **Relativně vysoký stupeň racionalizace.** Což znamená takové uspořádání skutečnosti, jež zvyšuje předpověditelnost a ovladatelnost jejího vývoje. Proces racionalizace, který se stal určujícím pro charakter modernity, má ovšem dvě tváře, z nichž každá modernitu zároveň konstituuje a zároveň v jistém smyslu ohrožuje (existence vydělených sektorů, které existují nezávisle a řídí se logikou vlastní produkce, vznikne – li rozpor, neexistuje žádný arbitr, který by jej mohl rozsoudit). Jinou stránkou moderní racionality je vývoj k nadvládě moderního rozumu, což se projevuje znehodnocením všech hodnot, které nelze vyjádřit penězi.
- Souběh všech čtyř zmíněných procesů a jejich vzájemné posilování a umocňování znamená, že moderní společnost je stále abstraktnější (generalizace), stále nesourodější (individualizace), a stále specializovanější (diferenciacie) a zároveň stále účelovější (racionalizace). (Keller 2007, s. 60-64)

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.

Instituce vystupují jako základní prvky kulturního systému. Na základě funkcionální analýzy amerického antropologa Bronislava Malinowskeho mají všechny instituce totožnou, univerzální strukturu.

Jednotlivé prvky instituce charakterizuje Malinowski (in Soukup 2004, 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.

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



Otázky

Jaké zaujímají organizace místo ve struktuře sociálního života?  
Konkretizujte, na základě typologie historických společností a čtyř znaků modernizace, proces institucionalizace.  
Vysvětlete ve vztahu k organizaci Durkheimovu **mechanickou** a **organickou solidaritu**.



### Souhrn

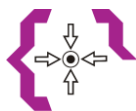
Teoretikové společnosti a následně ti, kteří se zabývají její strukturou a lidskou kooperací, postupně ve svých zjištěních dospívají k závěru, že organizace jsou výsledkem přirozené snahy člověka po efektivním ovládnutí prostoru a zajištění životních potřeb. Sdružování, diferenciací a specializace jsou průvodními jevy a zároveň příčinami vzniku institucí a organizací. Pro pochopení pojmu organizace je tedy nutné osvojit si dialekticko- historický přístup ke společenskému vývoji.



### Literatura

- BROOKS, I. *Firemní kultura*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9
- KELLER, J. *Sociologie byrokracie a organizace*. Praha: SLON, 1996. ISBN 80-85850-15-X
- KELLER, J. *Teorie modernizace*. Praha: SLON, 2007. ISBN 978-80-86429-66-3
- 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
- SCHEIN, E. H. *Psychologie organizace*. Praha: Orbis, 1969.
- SOUKUP, V. *Dějiny antropologie*. Praha: Karolinum, 2004. ISBN 80-246-0337-3
- ŠIMEK, D. *Sociologie práce*. Olomouc: Vydavatelství univerzity Palackého, 1997. ISBN 80-7076-705-8
- WEBER, M. *Sociologie náboženství*. Praha: Vyšehrad, 1998. ISBN 80-7021-240-3

## 2 Organizace jako společenský konstrukt, formálnost organizace, organizační moc



### Cíle

Po prostudování této kapitoly a příslušné literatury k ní:

Dokážete interpretovat sociologicky organizaci, vysvětlit její charakter a vztah ke společenskému bytí. Proč jsou vztahy v organizaci formalizovány, popsat způsoby a formy formalizace. Vytvoříte základní povědomí o společenské moci a o tom jak je v organizaci uplatňována. Seznámíte se pojetím moci v organizaci.



## Pojmy k zapamatování

- formálnost organizace
- legální moc
- organizační moc
- aktér

### 2.1 Organizace jako společenský konstrukt

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.

**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.

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)

#### 2.1.1 Formálnost organizace

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)

## 2.1.2 Organizační moc

Německý sociolog Max Weber se zabývá, kromě obecného fungování organizací také organizací v sepetí 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 patrimoniální 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.

### **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



## **Kontrolní otázky**

Jak vysvětlíte tezi, že organizace reálně nejsou? (Prostudujte Novotná, Sociologie organizace)

Jakým způsobem zdůvodňuje Max Weber pojmový rozdíl mezi panstvím a mocí?  
(Prostudujte Keller, Sociologie byrokracie a organizace)



## Souhrn

Lidé mají schopnost sociálně konstruovat realitu. Realita je vlastnost náležející jevům, kterým přisuzujeme existenci nezávislou na naší vůli. (in Novotná 2008, s. 20)

Takovou konstrukcí je i organizace - jsou lidmi vytvářené a vedené jako nástroj koordinace života ve společnosti. V organizaci jsou vztahy upravovány na základě tzv. organizační moci.



## Literatura

KELLER, J. *Sociologie byrokracie a organizace*. Praha: SLON, 1996. ISBN 80-85850-15-X

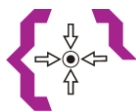
KELLER, J. *Teorie modernizace*. Praha: SLON, 2007. ISBN 978-80-86429-66-3

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

## 3 Znaky, instrumentálnost a struktura organizací



## Cíle

Po prostudování této kapitoly a příslušné literatury k ní:

Porozumíte „znak“ v souvislosti s organizací. Organizace jsou konstituovány k dosahování cílů. Instrumentalita organizací je ve schopnosti těchto cílů dosahovat.



## Pojmy k zapamatování

- znak organizace
- legální moc
- instrumentalita
- instrumentálnost

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.

### 3.1 Znaky organizace

**Znak** je charakteristika, rys, který mají jedinečné organizace společný. Výskyt či absence znaků 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:

- Dělbou 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 členům 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.

### 3.2 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 jsou zřizovány k dosahování cílů.

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.

V souvislosti s dosahováním cílů organizace a její úspěšnosti je nutné zmínit Henri Fayola, francouzského neoklasického ekonoma 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.

Literatura uvádí také čtrnáct, Fayolem stanovených, principů řízení.

<i>Primárně strukturální principy</i>	<i>Ostatní principy</i>
Dělbou práce	Disciplína
Autorita a odpovědnost	Podřízenost individuálních zájmů hlavnímu zájmu
Jednota příkazu (instrukcí)	Odměňování personálu
Jednota řízení (vedení)	Spravedlnost

Centralizace Stálý řetězec (řetězec vztahů) Pořadí (řád, pořádek)	Stabilizace personálu Iniciativa Stavovské sebevědomí (duch kolegiality)
---	--

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.

### 3.2.1 Struktura organizace

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 destrující.

Struktura organizace je uspořádání organizace jako sociálního prostoru.

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

- formální = organizační role v organizačních pozicích; jsou vytvářeny jako funkční pro dosahování organizačních cílů
- 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. Croizer rozlišuje tři vrstvy hierarchické struktury organizací:

- vrstva zaměstnanců – nejnižší, nejméně moci
- vrstva středních řídicích pracovníků
- 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 (dělbá práce) je rozdělením kompetencí a odpovědností. (Novotná 2008, s. 45)



### Kontrolní otázky

Co rozumíte pod pojmem znak organizace?

Jaké charakteristické znaky má organizace zaměřená na sociální práci?

Vyberte si nějakou organizaci sociální práce a popište její strukturu a cíle.



### Souhrn



Formální organizace lze definovat jako uměle ustavený sociální útvar vybavený formalizovanými procedurami za účelem mobilizace a koordinace kolektivního úsilí k dosažení cílů. K tomu, aby byla organizace ustavena, musí být stanovena její instrumentalista, tedy k čemu bude organizace sloužit. Struktura organizace je připravený a promyšlený plán, který umožní dosahovat instrumentality prostřednictvím koordinovaného úsilí jednotlivých prvků struktury organizace.



## Literatura

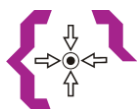
BROOKS, I. *Firemní kultura*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9

KELLER, J. *Sociologie byrokracie a organizace*. Praha: SLON, 1996. ISBN 80-85850-15-X

LOUŽEK, M. *Max Weber, život a dílo, Weberovské interpretace*. Praha: Karolinum, 2005, ISBN 80-246-0812-X

NOVOTNÁ, E. *Sociologie organizace*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2428-7

## 4 Sociologické teorie Maxe Webera ve vztahu k sociologii organizace. Teorie panství.



### Cíl

Po prostudování této kapitoly a příslušné literatury k ní:

Vám nástin teorie jednání M. Webera pomůže hlouběji promýšlet lidské jednání v rámci organizací. Na základě seznámení se s Weberovou sociologií organizace, jeho teorií jednání a panství, pochopit zásadní význam jeho díla pro konstituování sociologie organizace jako teoretické disciplíny. Pochopit vztah mezi mocí a panstvím.



### Pojmy k zapamatování

- rozumějící sociologie
- sociální jednání
- racionální jednání
- patrimoniální správa
- panství

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.

## 4.1 Sociální jednání

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.“

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

### 4.1.1 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 nejrozdílnějších 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).“

### 4.1.2 Afektivní a tradiční jednání

*Afektivní jednání* znamená podlehnutí aktuálním iracionálním afektům a citovým vztahům. Afektivní (citové) jednání se nachází na hranici a často za hranici 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 rozmyšlení analyzování. Tradiční chování se rovněž nachází na hranici a často za hranici jednání orientovaného na smysl. Weber hovoří o „tupém reagování“ probíhajícím ve směru už jednou zažitých postojů a chování. (Loužek, 2005, s. 102)

### 4.1.3 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 čisté

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 svébytnou 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)

## 4.2 Teorie panství

V souvislosti s organizační mocí a jménem M. Webera se nelze vyhnout jeho typologii panství. Weber vymezuje panství jako způsob nadvlády, který ovládaní 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 patrimoniální 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.

### **Patrimoniální správa**

- Správu vykonávají patrimoniální úředníci. Úředníci jsou oblíbenci vůdce, mají jeho důvěru, a to je jejich jediná „kvalifikace“, jsou to dileti.
- Život úředníků není rozdělen na veřejnou a soukromou sféru (jednota domácnosti a úřadu).

### **Legální moc**

- V organizaci se jedná podle práva.
- V organizaci je sociální nerovnost mezi vůdci a vedenými.
- Vedení se podřizují neosobním principům, nikoliv vůdci.

### **Byrokratická správa**

- Správu vykonávají byrokratičtí úředníci.
- Ti jsou specializováni a kvalifikováni v oblasti správy, jsou to odborníci.

(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.

Tradiční, racionální i charismatické panství (jak uvádí Loužek, 2005, s. 134) jsou ideální typy, v praxi se samozřejmě vyskytují v různých smíšených formách a kříženích. 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)



## Souhrn

Panstvím rozumí Weber situaci, kdy vůle vládce (či celé vládnoucí skupiny) dokáže ovlivňovat jednání ovládaných takovým způsobem, že ovládaní vykonávají příkazy a nařízení vládců jakoby ze své vůle. Jak teorie panství, tak teorie sociálního jednání jsou nástroje, kterými se Weber snaží porozumět vztahům v organizaci. Šablonovitý přístup ke studiu organizace staví jedince do role poslušně jednajícího.



## Literatura

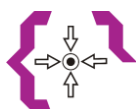
KELLER, J. Sociologie byrokracie a organizace. Praha: SLON, 1996. ISBN 80-85850-15-X

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

## 5 Byrokraticky řízené organizace, znaky moderní byrokracie.



### Cíl

Po prostudování této kapitoly a příslušné literatury k ní:

Pochopíte byrokracii jako účinný nástroj k zefektivnění činnosti organizace. To umožní získat objektivní náhled na byrokracii. Dokážete popsat poruchy byrokracie a upozornit na jejich projevy v praktickém životě.



### Pojmy k zapamatování

- byrokratická správa
- funkcionální
- debyrokratizace

- bludný kruh racionalita
- byrokracie • ideální typ

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. (Keller 1996, s. 135)

## 5.1 Vymezení pojmu byrokracie

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 zneprůjemňuje život občanů. Patří sem například rutinní nezáměr, s nímž úředníci přistupují k vyřizování jednotlivých případů, neúměrně dlouhé vyřizování záležitostí, komplikovanost procedur atd. (Keller 1996, s. 135)

### 5.1.1 Weberovo vymezení znaků byrokracie

Podle Webera je čistě byrokratický ty organizace z technického hlediska schopena dosáhnout nejvyššího stupně efektivity a v tomto smyslu je formálně nejracionalnějším prostředkem výkonu autority (moci) nad lidskými jedinci. Hierarchická struktura Weberovy byrokracie,

- 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.

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 1996, s. 136-138).

### 5.1.2 Kritika byrokracie

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 oddilšřování 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 mašinerií, 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, in Keller 1996) a G. Tullockem (Tullock 1965, in Keller 1996), ale také institucionalismus, který z něj činí dokonce osu svého výkladu (Meyer, Scott 1983, in Keller 1996).

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, in Keller 1996).

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, in Keller 1996). 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.



### Kontrolní otázky

V čem spočívají nesporné výhody byrokratického řízení, a naopak, stojí byrokratizace v cestě iniciativě a aktivitě, pokud ano, čím?

Které znaky u moderní byrokracie považujete za dominantní?

Charakterizujte pojem bludný kruh byrokracie.



## Souhrn

Rozvoj byrokraticky řízených organizací je spjat s relativní demokratizací společnosti, především s demokratizací přístupu ke správním funkcím. Podle Webera je byrokratizace správního systému nezbytným doprovodným jevem moderních masových demokracií v protikladu k demokratické samosprávě malých, sociálně homogenních celků minulosti.



## Literatura

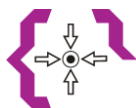
KELLER, J. *Teorie modernizace*. Praha: SLON, 2007. ISBN 978-80-86429-66-3

KELLER, J. *Sociologie byrokracie a organizace*. Praha: SLON, 1996. ISBN 80-85850-15-X

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

## 6 Typologie organizace a byrokracie, totální instituce.



### Cíl

Prostudování této kapitoly a příslušné literatury k ní:

Seznámíte se s typologií byrokracie a odlišnostmi jednotlivých typů. Na pozadí typologií a přístupů k byrokracii dosáhnete hlubšího porozumění problematice byrokracie a organizace.



### Pojmy k zapamatování

- legitimita byrokracie
- donucující, utilitaristické, normativní organizace
- byrokracie strážní, kastovní, patronáže, výkonu

Weberovy úvahy o byrokracii se z velké části kryjí s jeho výkladem legálního panství. Právě v souvislosti s analýzou základních principů legální správy stanovil Weber hlavní rysy ideálního typu byrokratické správy. Legální panství odvozuje svou legitimitu z obecných právních norem, které jsou formálně platné a závazné pro

všechny příslušené organizace. Stejným normám jsou podřízeni jak řadoví členové, tak řídicí pracovníci, obecně závazné normy určují i to, kdo a za jakých podmínek se může stát řídicím pracovníkem organizace. Poslušnost není orientována vůči konkrétním osobám, ale vůči věcným principům, jejichž uplatňováním jsou řídicí pracovníci pouze dočasně pověřováni. Tento princip je uplatňován v různých typech byrokracie. (Keller, 1996, s. 23)

## 6.1 Vybrané typologie organizace a byrokracie

Přibližně od šedesátých let v souvislosti s nástupem kontingenčního paradigmatu v sociologii organizace i v manažerské literatuře vznikají pokusy o ustavení typologií, zachycující specifické rysy a zvláštnosti formálních organizací a byrokracií. Vznik těchto typologií je navíc podporován potřebou reflektovat značnou rozrůzněnost forem různých organizací, které byly postupně učiněny předmětem empirického zkoumání.

### 6.1.1 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.).

Etzioni vybírá tři typy byrokracie, které zahrnují naprostou většinu formálních organizací:

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 léčeben 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, in Keller 1996, s. 141).

### 6.1.2 Typologie F.M. Marxe

Autor rozlišuje čtyři typy byrokratických úředníků:

1. Strážní byrokracie: Jejím posláním je ztělesňovat hodnoty a normy společenství 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, in Keller 1996, s. 142).

### 6.1.3 Typologie Alvina W. Gouldnera

Je autorem typologie byrokratických organizací, která bývá v sociologické literatuře citována nejčastěji (Gouldner 1954, in Keller 1996). 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. (in Keller 1996, s. 143)

## 6.2 Totální instituce

Jsou zvláštním typem institucí. V totálních institucích lidé tráví delší dobu bez přerušení, případně i celý život, nejčastěji jsou uváděny následující typy: Nemocnice, Domovy, Polepšovny, Věznice, Kláštery, Léčebny dlouhodobě nemocných apod.

Termínem “totální instituce” označuje Goffman (1961, in Keller 1996) ty organizace, které vytvářejí pro své členy prostředí, jež se v zásadním ohledu liší od životního světa, tak jak je znám běžným občanům moderní společnosti.

Goffman uvádí 5 typů totálních institucí:

Instituce ustavené za účelem péče o ty, o nichž se soudí, že o sebe sami pečovat nedokáží

Zařízení pro osoby, které o sebe pečovat nedokáží a navíc mohou být z různých důvodů pro společnost nebezpečné

Instituce zřízené kvůli ochraně společnosti před nebezpečnými osobami. Zde nejde o blaho chovanců, nýbrž o ochranu druhých

Zařízení pro realizaci určitých technických záležitostí souvisejících s provozem společnosti

Zařízení, jež mají umožnit svým obyvatelům stáhnout se ze světa (kláštery a azyly různého druhu)



### Kontrolní otázky

Můžete charakterizovat distribuci moci v různých typech byrokratických organizací?  
Zařaďte jednotlivé typy totálních institucí k typům byrokracie.



## Souhrn

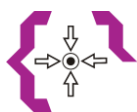
Uvedení typologie umožňuje uvědomit si míru rozrůzněnosti formálních organizací, a tedy neadekvátnost vyslovování univerzálních soudů o organizacích obecně, sama o sobě je příliš hrubá a zjednodušující.



## Literatura

- ETZIONI, A. 1961a. A Comparative Analysis of Complex Organizations. New York: Free Press.
- GOULDNER, A. W. 1954. Patterns of Industrial Bureaucracy. Glencoe: Free Press.
- KELLER, J. Teorie modernizace. Praha: SLON, 2007. ISBN 978-80-86429-66-3
- KELLER, J. Sociologie byrokracie a organizace. Praha: SLON, 1996. ISBN 80-85850-15-X
- 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

## 7 Nezamýšlené důsledky jednání v organizaci



### Cíl

Prostudování této kapitoly a příslušné literatury k ní:

Na základě rozboru přístupů k předpokládanému typu jednání u aktérů v organizaci iniciovat schopnost pochopit, že jedinci ve společnosti jsou jen do jisté míry ochotni podřizovat se mechanismům řízení a kontroly. Tyto mechanismy primárně přistupují k člověku jako k součástce mechanického stroje.



### Pojmy k zapamatování

- nezamýšlené jednání
- byrokratická dysfunkce
- loajalita

Výzkum mezilidských vztahů přispěl svými výsledky především ke kritice taylorovských praktik používaných při řízení pracovních kolektivů výrobních organizací.

Merton, Selznick i Gouldner vycházejí v rozboru organizačních procedur určených ke kontrole činnosti členů organizace. (Keller, 1996, s. 52-56)

### 7.1 R. K. Merton

Lidé, kteří jednají racionálně, mají omezenou možnost předvídat důsledky svého jednání.

Překážky, které brání jednajícím odhadnout důsledky, k nimž jeho jednání povede:

- a) V případě účelově racionálního jednání vylučuje výhradní zájem o dosažení právě určitého cíle z úvahy všechny ostatní možné důsledky.
- b) Podobný efekt může mít v případě hodnotově racionálního jednání výhradní soustředění na určité hodnoty doprovázené odhlédnutím od všeho ostatního.
- c) Tradiční formy jednání vycházejí z předpokladu, který může být často mylný.
- d) Jednání afektivní bývá doprovázeno jakousi obsesí, jež znemožňuje definovat situaci adekvátně, problém možných důsledků není jednajícím vůbec nastolen.

## 7.2 P. Selnick

Pokusil se skloubit empirická zjištění, k nimž dospěl výzkum mezilidských vztahů ve třicátých a čtyřicátých letech.

Obecné rysy platné pro všechny formální organizace:

- I. Organizace mobilizuje všechny lidské zdroje pro dosažení cílů. Avšak členové odmítají být pojmáni jako pouhé prostředky. I v organizaci se chovají jako *celistvé bytosti*, vnášejí do ní své osobní a skupinové problémy a cíle.
- II. V rámci každé organizace se rozvíjí neformální struktura a neformální linie komunikace a kontroly. Vývoj vztahů formálních je zapotřebí sledovat na základě vývoje vztahů neformálních a nikoli naopak.
- III. Bez jisté *spontánní loajality* ze strany kontrolovaných nemůže žádná kontrola lidského chování uspět. V praxi to znamená, že neformální struktury jsou potřebné jako prostředek komunikace s těmi, kdo jsou kontrolováni a jako prostředek jejich přesvědčování.
- IV. Pozorovatelné organizační chování je nutno vysvětlovat jako odpověď jednajících na specifické potřeby.
- V. Pozornost je potřeba zaměřit především na tlaky organizačních struktur, které ovlivňují chování členů organizace.
- VI. Důsledkem těchto tlaků systému na chování jednotlivců bývá vznik četných konfliktů.

Selnick dále charakterizuje pět typů situací plodících nezamýšlené důsledky chování.

*Organizace, která se vytvoří, aby sledovala jisté cíle, již pouhou svou existencí navozuje problémy, jejichž řešení ji systematicky odvádí od sledování cílů, kvůli nimž původně vznikla.* (Selnick 1943, in Keller 1996)

## 7.3 A. W. Gouldner

Gouldner provádí rozbor byrokratické dysfunkce a ukazuje, jak určitá technická opatření ve svých důsledcích deformují fungování celého systému a snižují jeho účinnost.

Zkoumá důsledky plynoucí z jednoho z charakteristických znaků byrokratických organizací, a sice z užívání neosobních pravidel.

Užívání těchto pravidel v procesu řízení má za cíl mimo jiné zakrýt *vztahy moci*. V demokratických společnostech je pro podřízené přijatelnější podřízovat se příkazům osobních pravidel, než aby byli podrobeni rozkazům konkrétních osob. (Gouldner 1957, in Keller 1996)



## Kontrolní otázky

Můžete vysvětlit, co jsou nezamýšlené důsledky v jednání v organizaci?  
Najdete příklady z vlastní zkušenosti a praxe?



## Souhrn

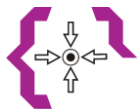
Nezamýšlené důsledky jednání představují zejména pro organizaci neustálý důvod pro optimalizaci mezilidských vztahů nebo zpřísnění kontroly a zavedení přísných pravidel, za jejichž překročení následuje přísný trest. Obojí je však pro organizaci v maximální míře nedosažitelné. V případě posuzování nepředpokládaného jednání je třeba dále vzít do úvahy i fakt, kdo je nositelem pravidel, kdo se jim musí podřizovat a zájmy těch, kteří jsou jim povinni skládat účty.



## Literatura

GOULDNER, A. W. 1954. Patterns of Industrial Bureaucracy. Glencoe: Free Press.  
KELLER, J. Sociologie byrokracie a organizace. Praha: SLON, 1996. ISBN 80-85850-15-X  
SELZNICK, P. 1943. An Approach to a Theory of Bureaucracy. ASR 8, s. 47–54.

# 8 Člověk v organizaci



## Cíl

Prostudováním této kapitoly a příslušné literatury k ní:  
Budete aktivněji hledat odpovědi na otázky: Kdo je člověk v organizaci? Jak se odlišuje od člověka mimo organizaci? Prostřednictvím tohoto tázání lze dospět k porozumění jedinci současné doby jako komplexu různých typů rolového chování. Pokusit se najít cesty k řešení konfliktu jedinec – osobní život, jedinec – život profesionální, jedinec – život v organizaci. Téma je typickým příkladem mezioborového pojetí. Pro argumentaci je třeba „sáhnout“ do literatury týkající se způsobu života, přístupů k individualitě na pozadí modernity a personalizace.



## Pojmy k zapamatování

- dělba práce
- volba jednání
- personalizace

Lidé jsou nuceni kolektivním úsilím řešit problémy, které před ně staví nutnost přežití v přírodním prostředí. Za tímto účelem si vytvářejí organizace, tedy sktruktury, které mají umožnit koordinované jednání. Způsob, jímž jsou tvořeny organizace jako nástroj řešení určitého problému, ovšem už sám o sobě zároveň diktuje určitou, více nebo méně šťastnou logiku tohoto řešení. (Keller 1996, s104

Dělba práce je neoddělitelnou a nutnou složkou života jednotlivce a společnosti. Maximální dělba práce byla možná za situace, v níž člověk byl redukován na ekonomického pracovníka **homo oeconomicus**, který:

- je v organizaci druhotný,
- jeho jednání lze racionálně analyzovat,
- je raději řízen a bez odpovědnosti, než naopak,
- pracuje nerad,
- ke spolupráci musí být nucen,
- svůj osobní život odděluje od práce.

Výkonnost homo oeconomicus je podmíněna klasickým pojetím organizace:

- činnosti lze naplánovat a zajistit,
- je jedna vrcholná autorita,
- maximální dělba práce zvyšuje produktivitu,
- existují obecné principy řízení. (Novotná, 2008, s. 40)

Pro situaci člověka v organizaci je zvlášť důležitý fakt, že sociální aktéři vždy disponují jistou mírou svobody, kterou užívají strategickým způsobem ve svých vzájemných interakcích. Logika jejich interakcí přitom podléhá nahodilostem omezené racionality, která je lidskému jednání vlastní. (Keller 1996, s. 105)

Při studiu se zaměřit na problematiku moderního života (například Bauman: Úvahy o postmoderní době, Individualizovaná společnost, Tekutá modernita, Lipovetski: Éra prázdnoty, Foucault: Dějiny šílenství, Dohlížet a trestat, Keller: Až na dno blahobytu, Nejistota a nedůvěra ad, Elias: O procesu civilizace, aj.)



## Souhrn

„Člověk v organizaci se nesnaží využívat zdrojů nejistoty snad proto, že by byl od přírody zlý či že by byl zkažený dodatečně společností. Musí se snažit získat pod kontrolu příhodné zdroje moci, pokud vůbec chce zůstat autonomním aktérem a nezměnit se v pouhý prostředek k uskutečňování cílů, které sám neformuloval.“ (Keller 1996, s. 106)



## Úkol

Analyzujte předchozí výňatek z Kellerovy knihy. Konkretizujte ideu uvedené pasáže.

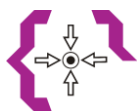


## Literatura

KELLER, J. *Sociologie byrokracie a organizace*. Praha: SLON, 1996. ISBN 80-85850-15-X

NOVOTNÁ, E. *Sociologie organizace*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2428-7

## Funkčnost organizace jako důsledek mezilidských vztahů



## Cíl

Prostudováním této kapitoly a příslušné literatury k ní:

Získáte přehled o hlavních směrech bádání v oblasti působení člověka ve formálních organizacích s akcentem na vývoj názorů v oblasti konformity.

Seznámíte se s rozhodujícími osobnostmi, které ovlivnily teorii organizačního jednání.



## Pojmy k zapamatování

- despiritualizace práce
- neopaternalismus
- „hygienické faktory“
- taylorismus
- human relations
- motivátory
- paternalismus
- dvoufaktorová teorie pracovní motivace

### 8.1 Frederick Taylor

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.

Základní princip taylorismu je v degradaci dělníka v režimu práce strojové výroby. 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.

## 8.2 Elton Mayo

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.

Mayo provedl sociologický výzkum známý jako Hawthornský experiment v elektrotechnických závodech Western Electric v Chicagu (oblast Hawthorn).

Výsledky výzkumu vedly k pochopení důležitosti neformálních vztahů v organizaci.

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)

Směr, který našel svůj zrod v Hawthornském experimentu se nazývá Human Relations.

## 8.3 George Caspar Homans

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)

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.

## 8.4 Frederick I. Herzberg

Je známý především *dvoufaktorovou teorií 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)



### Kontrolní otázky

Jaké jsou charakteristiky taylorismu?

Proč se taylorismus také nazývá manažerismem?

Specifikujte hlavní výsledky Hawthorského experimentu pro teorii řízení a pro praktické užití.

Jak ovlivňuje vnější systém vnitřní uspořádání skupiny a jak se, dle Homanse, skupiny vyvíjejí?

Jak rozumíte označení KHTB (samozřejmě z pohledu motivace zaměstnanců)?



### Souhrn

Funkčnost organizace se odvíjí od vnějších a vnitřních faktorů organizace. Výzkum funkčnosti organizace byl postupně zaměřen na dosahování efektivity výrobního procesu prostřednictvím zpřísnění kontroly zaměstnanců při výkonu práce (taylorismus), akcentem na ovlivnění neformálních vztahů v pracovních skupinách (human relations), zaměřením na procesy ontogeneze pracovní skupiny (Homans) a zaměřením se na pracovní motivaci (dvoufaktorová teorie pracovní motivace).

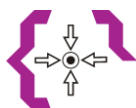




## Literatura

- BROOKS, I. *Firemní kultura*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9
- KELLER, J. *Sociologie byrokracie a organizace*. Praha: SLON, 1996. ISBN 80-85850-15-X
- KELLER, J. *Teorie modernizace*. Praha: SLON, 2007. ISBN 978-80-86429-66-3
- 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
- SCHEIN, E. H. *Psychologie organizace*. Praha: Orbis, 1969.
- ŠIMEK, D. *Sociologie práce*. Olomouc: Vydavatelství univerzity Palackého, 1997. ISBN 80-7076-705-8
- WEBER, M. *Sociologie náboženství*. Praha: Vyšehrad, 1998. ISBN 80-7021-240-3

## 9 Bludný kruh byrokracie



### Cíl

Prostudováním této kapitoly a příslušné literatury k ní:  
Na základě srovnání Weberova pojetí byrokracie a Crozierovy kritiky získáte objektivní pohled na fungování byrokracií a na jejich vnitřní řád.



### Pojmy k zapamatování

- bludný kruh byrokracie
- omezená racionalita
- byrokratický ritualismus
- skupinová strategie

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 oddílšťování 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 mašinerií, 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). (in Keller 1996)

## 9.1 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.

*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)

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.

## 9.2 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 jednatelé 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)



## Kontrolní otázky

V čem lze nalézt paradox bludného kruhu byrokracie a jaký má vztah k Weberovu pojetí byrokracie?

Co znamená „omezená racionalita“ ve vztahu jednání člověka v organizaci?

Jak lze manažerem zneužít koncept omezené racionality?



## Souhrn

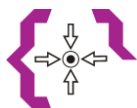
Bludný kruh byrokracie a teorie omezené racionality rozkrývají další nesprávnosti v pojetí organizací a místa člověka v nich. Jedna ze Simonových tezí říká, že *hlavní funkcí organizací je omezovat rozsah rozhodování, která jsou jejich členové nuceni činit*. Tím se redukuje chaos, který by vyplýval z toho, kdyby každý člověk musel na vlastní zodpovědnost rozhodovat o všem a brát do úvahy všechny alternativy.



## Literatura

- BROOKS, I. Firemní kultura. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9
- Keller, J. Sociologie byrokracie a organizace. Praha: SLON, 1996. ISBN 80-85850-15-X
- KELLER, J. Teorie modernizace. Praha: SLON, 2007. ISBN 978-80-86429-66-3
- 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
- SCHEIN, E. H. Psychologie organizace. Praha: Orbis, 1969.
- ŠIMEK, D. Sociologie práce. Olomouc: Vydavatelství univerzity Palackého, 1997. ISBN 80-7076-705-8
- WEBER, M. Sociologie náboženství. Praha: Vyšehrad, 1998. ISBN 80-7021-240-3

## 10 Nové pohledy na povahu organizací



### Cíl

Prostudování této kapitoly a příslušné literatury k ní si objasníte:

Vývoj společenských vztahů, sílící individuace a personalizace mění charakter fungování formálních organizací a vztah jednotlivce k nim. Cílem je seznámit se s dnešní realitou v praktickém fungování organizací.



### Pojmy k zapamatování

- zóna nejistoty
- omezená racionalita
- vysoce spolehlivá organizace
- skupinová strategie

Má-li sociologické poznání v některé své oblasti kumulativní charakter, je to nepochybně oblast studia organizací. Zatím nejrozsáhlejší pokus o syntézu dosavadního vědění představují práce francouzského sociologa Michela Croziera. Jeho knihy publikované v období posledních třiceti let organicky navazují na nejméně výraznější trendy postweberovského výzkumu organizací. (Keller 1996, s. 93)

### 10.1 Michel Crozier

Charakteristiku atmosféry v organizacích dnešního typu podává francouzský sociolog Crozier.

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 dovedností, 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.

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. (in Keller 1996, s. 93-113)

### 10.1.1 Pojetí byrokracie

Crozier analyzuje mechanismus organizačních disfunkcí, jako východiska používá zobecněného modelu Mertonova, Selznikova a Gouldnerova. Za byrokratickou přitom považuje takovou organizaci, která v situacích, kdy některé ze zavedených pravidel nevede k žádaným výsledkům, nesáhne k tomu, aby od pravidla upustila, nýbrž lpí na něm s ještě větším důrazem. Byrokratický systém je tedy systémem, který ztratil schopnost korigovat své vlastní fungování na základě informací o svých omylech.

Crozier v této souvislosti analyzuje dva typické rysy formálních organizací, a sice neosobnost pravidel a centralizaci rozhodování, aby ukázal, že obě vedou zcela nutně a logicky nastoupení bludného kruhu byrokratických dysfunkcí. (in Keller 1996, s. 93-113)

## 10.2 Vysoce spolehlivá 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 aktuálních přístupů k řešení problémů v organizacích dneška a je příkladem jak se změnilo postoje k fungování organizací od dob klasických přístupů.

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 změna 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 pocítuje 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, psychologickou 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 upozorují". (Dolejší, 2013)

Práce je tak důkazem aktuálních přístupů k řešení problémů v organizacích dneška a je příkladem jak se změnilo postoje k fungování organizací od dob klasických přístupů.



## Kontrolní otázky

V čem nejsilněji zaznívá Crozierova kritika weberovské byrokracie?

Co jsou zóny nejistoty?

Jaké jsou hlavní znaky vysoce spolehlivé organizace?



## Souhrn

Ideálně typická formální organizace se zároveň vyznačuje rozsáhlou centralizací rozhodování. Právě v centru je činěna převážná většina rozhodnutí, pokud nejsou již dopředu vyřešena existencí neosobních pravidel. Pro organizaci jako celek je to výhodné, neboť tím mimo jiné uniká osobnímu tlaku ze strany spravovaných, kteří

mohou být jednotlivými rozhodnutími dotčeni. Tito „poškození“ mohou však být v přímém kontaktu pouze s řadovými úředníky, kteří za rozhodnutí svých nadřízených neodpovídají. (Keller 1996, s. 95)



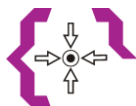
## Literatura

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>

KELLER, J. Sociologie byrokracie a organizace. Praha: SLON, 1996. ISBN 80-85850-15- X

WEICK, K., E., SUTCLIFFE, K., M. *Managing the Unexpected: Resilient Performance i an Age of Uncertainly*. John Wiley&Sons Inc (United States), 2007. ISBN 9780787996499

## 11 Kultura v organizaci



### Cíl

Vztah organizace a kultury je v abstraktní rovině velmi zajímavý a také v praktickém životě provázaný. Cílem je seznámit se s pojmem organizační kultura jako dalším rozměrem pochopení místa člověka v organizaci v naplňování jeho představ a přání.



### Pojmy k zapamatování

- organizační kultura
- kolektivní programování myslí
- vzdálenost moci
- dimenze 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 píší, 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 myslí, které odlišuje jednu od druhé.“ (Hofstede, 2007, s. 215-215)

## 11.1 Koncept organizační kultury

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 vymezována:

**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 *chápání 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)

### 11.1.1 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, které 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)

## 11.2 Typy organizační kultury

Handy(1985) je autorem jedné z nejužitečnějších klasifikací typů organizační kultury. Tvrdí, že organizační struktury a kultury jsou úzce spjaté a jsou výsledkem komplexní interakce mezi řadou proměnných.

Handy rozeznává čtyři typy kultury:

- ❖ *Kulturu moci*
- ❖ *Kulturu rolí*
- ❖ *Kulturu úkolů*
- ❖ *Kulturu osob*

## 11.3 Širší kontexty organizační kultury

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 **fyzičnou** 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 jedení hamburgerů znamená pro lidi. McDonalds je v Moskvě **vnímán** jako lepší restaurace, zatímco v New Yorku je to levný fastfood (Trompenaars, 1993).

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 společně 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 specifik 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. Trompenaarse a Ch. Hampden-Turnera (Trompenaars, Hampden-Turner, 1997, in Hofstede 2007).

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

### 11.3.1 Hofstedeho model organizační kultury

Hofstedův 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.

#### 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 obrací 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)



### Kontrolní otázky

Jak souvisí pojem kultura s teorií organizace?

Jak definuje kultura v organizaci interpretativní přístup?

Co řeší koncept dimenze národních kultur?

Co znamená v Hofstedeho konceptu pojem „vzdálenost moci“?



## Souhrn

Každá skupina nebo kategorie lidí je vybavena sadou sdílených mentálních programů, které vytvářejí její kulturu. Protože vlastně každý z nás patří současně do mnoha různých sociálních skupin a kategorií, nevyhnutelně v sobě neseme několik vrstev mentálního programování, odpovídajících různým úrovním kultury.

Jde zejména o tyto úrovně:

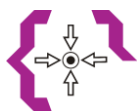
- národní úroveň, odpovídající zemi, kde jedinec žije;
- úroveň regionální, národnostní, náboženská nebo jazykové příslušnosti;
- úroveň rodu (pohlaví);
- úroveň generace;
- úroveň sociální třídy;
- u těch, kdo jsou zaměstnáni úrovně kultury organizace, útvaru, spolku či odborů.



## Literatura

- LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0
- HOFSTEDÉ, G., Hofstede, G. J. *Kultury a organizace, software lidské mysli*. Praha: Linde, 2007. ISBN 80-86131-70-X
- TROMPENAARS, F. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Economist Books, 1993.

## 12 Komunikace v organizaci



### Cíl

Vnitřně zakotvit skutečnost, že mezilidské vztahy v organizacích sehrávají důležitou roli hned v několika hlediscích: zaprvé (a to je známo již od Mayoova Hawthorského experimentu) silně ovlivňují pracovní atmosféru v pracovních skupinách a jsou přímými činiteli efektivity, kvality a produktivity práce, zadruhé ukazují na sílu vnitroskupinových vztahů a na roli přirozené autority, zatřetí vyzdvihují důležitost efektivní komunikace založené na schopnosti naslouchat.



### Pojmy k zapamatování:

komunikace formální – neformální, horizontální – vertikální, styly vedení, firemní komunikace

### 12.1 Typy komunikace v organizaci

- ⊙ Formální - vždy vychází ze sítě formální autority v organizaci nebo z potřeb vykonání nějakého skupinově zadaného úkolu.
- ⊙ Neformální – rodina, přátelé....

Podle toku informací se dělí na:

1. shora – dolů,
2. zdola - nahoru
3. horizontální - kde má dojít k lepší komunikaci a koordinaci lidí na stejné úrovni, kde není dána nadřízenost a podřízenost.
4. vertikální - mezi podřízenými a nadřízenými

Horizontální musí být propojena na vertikální toky informací v organizaci. Jinak by docházelo k nedostatečné komunikaci jak s nadřízenými, tak i podřízenými a i ke zdrojům konfliktu.

Jednotlivé společenské akty jsou ovlivněny společenským kontextem, který je vázán na:

- ⊙ sociální role a jejich výkon
- ⊙ sociální pozice a jejich výkon
- ⊙ sociální pozice a jejich respektování
- ⊙ vztahy mezi účastníky komunikace
- ⊙ kontext situace, ve kterém komunikace probíhá
- ⊙ očekávání účastníků komunikace

*Mezi základy úspěšné komunikace bychom mohli řadit čtyři schopnosti:*

- 1) Rozumět sobě – aby se člověk nesnažil sdělovat něco, co je v rozporu s jeho hlasem a tělem.
- 2) Mluvit pravdu – obvykle nejvěrohodněji sdělíme to, co je pravdou. Jestliže budeme říkat, to co si opravdu myslíme, cítíme a vnitřně prožíváme, nemusíme se obávat rozporů v našem sdělení.
- 3) Rozumět ostatním – pro úspěšnou komunikaci je rovněž velice důležitá empatie. K tomu bychom ji získali, musíme umět naslouchat.
- 4) Respektovat ostatní – tím, že jsme schopni akceptovat jiný pohled na věci kolem nás, můžeme získat nové obzory

## 12.2 Provázanost komunikace se styly vedení

- ⊙ **Styl exploatačně autoritativní** – moc a řízení působí jednosměrně odshora dolů, komunikace velmi chudá, nízká produktivita práce
- ⊙ **Styl benevolentně autoritativní** – možnost podřízených konzultovat problémy
- ⊙ **Styl konzultativní** – cíle a příkazy jsou vydávány po diskusi s podřízenými, komunikace obousměrná
- ⊙ **Styl participativní** – umožnění podřízením ztotožnění s organizací a s jejími cíli, horizontální i vertikální komunikace, vysoká produktivita práce

### Cíle komunikace v organizaci

- ⊙ Informační propojení firmy a jednotlivých pracovníků
- ⊙ Utváření postojů a ovlivňování pracovního chování
- ⊙ Harmonizace potřeb jednotlivce a firmy
- ⊙ Vzájemné poznání, pochopení, propojení
- ⊙ Formování a udržování, popřípadě změna firemní kultury
- ⊙ Funkční a flexibilní systém zpětných vazeb

### Prostředky komunikace v organizaci

- ⊙ Setkání se zaměstnanci, společné porady různých útvarů, společné vzdělávací akce, semináře, týmové aktivity
- ⊙ Anonymní schránky na nápady (klasické, intranet)
- ⊙ Dny otevřených dveří, společenské, kulturní a sportovní akce, firemní rituály a oslavy
- ⊙ Firemní vize, strategie, cíle, tradice, historky, zásady
- ⊙ Psaná i nepsaná pravidla hry, výběr nových lidí, oblékání, oslovování

- ⊙ Systém hodnocení všech typů (roční, půlroční hodnocení, motivační rozhovor)

#### *Vlastnosti zdravě komunikujícího jedince*

Dobrý řečník, zdatný vedoucí, úspěšný vyjednávač a prostředník se vyznačuje rysy, které souvisejí s jeho osobností, ale také s osvojenou komunikační obratností:

- pozitivně vidí sám sebe, věří si
- dokáže být, vždy podle dané situace, jak empatický, tak neústupný, umí být vstřícný i odměřený
- není rivalizující typ, což nevyklučuje náročnost kladenou na sebe
- umí pracovat na tvorbě kompromisu
- ustoupí-li, neobviňuje se
- hodnotí teprve tehdy, až si vyslechne celou informaci (umí aktivně naslouchat)
- je otevřený změnám a rozmanitosti názorů
- nediskvalifikuje ani ve vztahové, ani ve věcné rovině
- umí komunikaci řídit, regulovat její směr a strukturovat ji
- umí neutralizovat konflikty, kolize a napětí nebo jich tvořivě využít
- nezamlouvá, neodbíhá, nemlží
- sám se umí uměřeně „odhalit“

#### **Role v pracovní skupině**

AGRESOR: snaží se prosadit ve skupině tím, že napadá ostatní

BRZDIČ: snaží se brzdit veškeré aktivity skupiny a odmítá jít se skupinou

HLEDAČ UZNÁNÍ: pokouší se vyzdvihovat vlastní úspěchy, aby získal pozornost skupiny

ZPOVĚDNÍK: využívá skupinu k tomu, aby se vypořádal s osobními problémy

PLAYBOY: vtipkuje a odvádí pozornost od úkolu

VLÁDCE: snaží se skupinu ovládnout

HLEDAČ POMOCI: snaží se vyvolat soucit tím, že vyjadřuje vlastní nejistotu či neschopnost

OBHÁJCE VLASTNÍCH ZÁJMŮ: donekonečna prosazuje vlastní přání



### **Kontrolní otázky**

Jakou míru důležitosti přiřazujete komunikaci v organizaci a proč?

Jaké zásady prosazovat ve firemní komunikaci?

Jak se liší komunikace vedoucího pracovníka s podřízeným od komunikace sociálního pracovníka s klientem?

Vysvětlete pojem empatická komunikace.



### **Souhrn**

Komunikace v organizaci se odvíjí od obecných zásad komunikace. Tedy, chci-li dobře komunikovat na pracovišti, musím tuto zdatnost prokázat i v běžném životě. Komunikace na pracovišti má své zákonitosti. Ve velké míře se používá formální komunikace. Ta nám umožňuje zachovávat distanc od podřízených i dalších kolegů, umožňuje efektivně řešit problémy, užívá odborný jazyk daného odvětví.

Komunikace na pracovišti však zahrnuje i komunikaci elektronickou, prostřednictvím nařízení, hlášení, oběžníků. Dále např. porady, shromáždění atp.



## Literatura

BROOKS, I. Firemní kultura. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9

BRIDGES, W.: *Typologie organizace, Využití osobnostních typů v procesu rozvoje organizace*. Management Press: Praha, 2006.

PLAŇAVA, I. Průvodce mezilidskou komunikací. Praha: Grada, 2005.  
ISBN 80-247-0858-2

SCHULZ VON THUN, F. *Jak spolu komunikujeme*. Praha: Grada, 2005.  
ISBN 80-247-0832-9