

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Katedra andragogiky a personálního řízení

andragogika - pedagogika

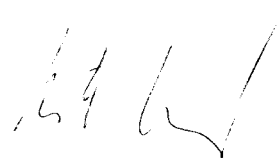
Renata K o c i a n o v á

**Organizační klima
a
pracovní spokojenost**

vedoucí práce - Doc. Dr. Milan Beneš

2006

Prohlašuji, že jsem disertační práci vykonala samostatně s využitím uvedených pramenů a literatury.

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized, cursive letters that appear to be 'M. B.' or similar.

Obsah

0 Úvod	5
1 Organizační kultura	11
1.1 Základní charakteristiky organizační kultury.....	16
1.2 Typologie organizační kultury.....	30
2 Etika v řízení organizace	48
3 Řízení lidí v organizaci	60
3.1 Vývoj řízení lidí v organizaci.....	63
3.2 Personální aktivity v systému řízení lidí v organizaci.....	75
4 Východiska k organizačnímu klimatu a pracovní spokojenosti ve vývoji managementu	89
5 Organizační klima	113
5.1 Sociálně-psychologické a organizační pojetí klimatu	114
5.2 Vymezení organizačního klimatu.....	118
5.3 Faktory vlivu na organizační klima.....	120
5.3.1 Organizační faktory.....	126
5.3.1.1 Organizační charakteristiky.....	126
5.3.1.2 Charakteristiky pracovní skupiny.....	138
5.3.1.3 Charakteristiky jedinců.....	153
5.3.2 Mimoorganizační faktory.....	166
6 Pracovní spokojenost	168
6.1 Pracovní spokojenost a postoje.....	176
6.2 Motivace, pracovní chování, výkonnost a pracovní spokojenost..	179
6.3 Vymezení pracovní spokojenosti.....	191
6.4 Faktory vlivu na pracovní spokojenost.....	192
6.4.1 Organizační faktory.....	197

6.4.1.1 Pracovní činnost.....	197
6.4.1.2 Podmínky a okolnosti práce.....	198
6.4.1.3 Individuální a osobnostní charakteristiky.....	204
6.4.2 Mimoorganizační faktory.....	209
7 Zkoumání organizačního klimatu a pracovní spokojenosti.....	211
7.1 Vzájemné vymezení organizačního klimatu a pracovní spokojenosti.....	213
7.2 Vzájemné vymezení organizačního klimatu a organizační kultury.....	215
7.2.1 Zkoumání organizační kultury.....	217
7.3 Zkoumání organizačního klimatu.....	227
7.4 Zkoumání pracovní spokojenosti.....	243
7.5 Sociální audit.....	258
8 Závěr.....	270
9 Soupis bibliografických citací.....	285

0 Úvod

Organizační klima a zvláště klima v pracovní skupině je důležité pro pracovní život člověka, pro jeho pracovní motivaci, pro pracovní vztahy a spolupráci s druhými lidmi, pro jeho vztah k práci i k organizaci. Práce je významnou hodnotou mnoha lidí, jejím prostřednictvím lidé uspokojují mnohé své potřeby a naplňují své představy. V této souvislosti je významným ukazatelem pracovního života pracovní spokojenost člověka. Pracovní spokojenost či nespokojenost se promítá v zájmu člověka o práci i organizaci, působí na pracovní chování a na stabilizaci pracovníků. Z těchto důvodů jsou oba tyto fenomény velmi důležitými prvky řízení organizace, které mohou výrazně působit na její fungování a výsledky.

Ke zpracování předložené disertační práce „Organizační klima a pracovní spokojenost“ mě vedly dva hlavní důvody. Prvním důvodem byla pocíťovaná potřeba širšího teoretického zpracování problematiky organizačního klimatu a pracovní spokojenosti a potřeba reflektovat velmi „uvolněné“ užívání těchto pojmů v poradenské i řídicí praxi, se kterým se již dlouhá léta setkávám. Druhým důvodem tematického zaměření práce je můj profesní zájem, kterým je problematika řízení lidí. Zpracování tématu v rámci této oblasti mi umožnilo uplatnit teoretické znalosti i poznatky z praxe řízení organizací.

Pojem klima v souvislosti s organizací je vymezován zřídka, je rozdílně chápán a variabilně užíván v různých kontextech. Je zarážející, že mnoho domácích a zahraničních publikací v oblasti psychologie a sociologie práce, managementu, personálního managementu, organizačního chování apod. neobsahuje ani malou podkapitolu k tomuto tématu, v mnoha z nich není tento pojem uveden ani v hesláři. Problematice pracovní spokojenosti je v odborné literatuře věnováno více pozornosti než organizačnímu klimatu, avšak její pojetí není rovněž jednotné, výrazné rozdíly se objevují například v chápání vztahu pracovní spokojenosti a výkonnosti pracovníků.

Cílem předložené disertační práce je analýza problematiky organizačního klimatu a problematiky pracovní spokojenosti a následná systemizace poznatků. Základními dvěma cíli práce jsou definice pojmu organizační klima, definice pojmu pracovní spokojenost a specifikace těchto pojmů v rovině identifikovaných a strukturovaných faktorů vlivu na organizační klima a faktorů vlivu na pracovní spokojenost. Toto teoretické vymezení zohledňuje současné reálné řízení organizace jako předpoklad analýzy faktorů, které klima v organizaci ovlivňují a kterým literatura věnuje pozornost zpravidla jen ve stručných výčtech.

Pojmy organizační klima a pracovní spokojenost i organizační klima a organizační kultura jsou někdy chápány i jako synonyma. Tato skutečnost tedy vedla k potřebě tyto tři související pojmy uvést do vzájemného vztahu, respektive odlišit, což je jedním ze dvou dílčích cílů této práce. Vymezení vzájemného vztahu organizačního klimatu, pracovní spokojenosti a organizační kultury je významné z hlediska jejich zkoumání v reálných organizacích, kde se jejich nejasnost promítá v chybné volbě metod a nástrojů měření a poté negativně ve výsledcích zkoumání. Zpracování problematiky zkoumání organizačního klimatu a pracovní spokojenosti je druhým dílčím cílem práce. Vymezení vzájemného vztahu organizačního klimatu a pracovní spokojenosti i aspekty jejich zkoumání jsou důležité pro jejich definování a obsahovou specifikaci.

Práce je strukturována do sedmi tematických kapitol. První z nich je věnována problematice organizační kultury, a to v souvislosti s cílem vzájemně vymezit organizační klima a organizační kulturu. Obsah kapitoly je zaměřen na pojetí kultury v organizaci, na její základní charakteristiky, prvky a funkce ve struktuře kultury, na vlivy, které působí na utváření organizační kultury a problémy její změny. Pozornost je rovněž věnována interkulturálnímu organizačnímu prostředí, které je v současnosti ve středu zájmu o problematiku organizační kultury. Kultura organizace je hodně „abstraktní“ fenomén, který získává konkrétnější podobu v typologiích organizační kultury. Těmto typologiím je věnován poměrně velký prostor, protože postihují konkrétní charakteristiky organizací, z nichž mnohé mají zásadní vliv na organizační klima. Organizační kultura je relativně

stabilním základem organizačního klimatu. Mnohé prvky organizační kultury v důsledku ovlivňují i spokojenost či nespokojenost pracovníků.

Etické řízení je nesporně charakteristikou organizační kultury. Neetické jednání organizace vůči jejímu okolí i vůči vlastním pracovníkům působí na organizační klima i na pracovní spokojenost. Etice v řízení organizace je věnována druhá kapitola, v níž je pozornost zaměřena na problematiku sociální odpovědnosti a související aktivity organizace, na institucionalizované nástroje etiky v organizaci a na integrované systémy řízení, jejichž prostřednictvím je v současnosti etické řízení rovněž zaváděno.

Klima v organizaci a pracovní spokojenost významně přímo ovlivňuje uplatňovaná politika řízení lidí a způsoby realizace mnoha personálních aktivit. Význam lidí pro fungování organizací není v současnosti zpochybňován, avšak praxe řízení lidí v mnoha organizacích neodpovídá významu, který pro organizace mají, nerespektuje zákonitosti vztahu organizace a pracovníků, které jsou přitom již dlouhá desetiletí potvrzovány. Řízení lidí v organizaci je věnována třetí kapitola, která poskytuje základní obraz této oblasti. Obsah kapitoly je zaměřen na systém řízení lidí v organizaci a odpovědnost za tuto oblast na straně managementu a personálních specialistů, na cíle a úkoly personálního řízení. Pozornost je věnována rovněž vývoji řízení lidí v organizaci, který dokumentuje měnící se obsah a význam řízení personální oblasti relevantně potřebám organizace i pracovníků. Poslední část kapitoly postihuje dílčí personální aktivity, které jsou zmiňovány v kontextu organizačního klimatu a pracovní spokojenosti. Vztah organizace a pracovníků je na straně pracovníků ovlivňován jejich přístupem k organizaci, jejich identifikací s jejími cíli, jejich přístupem k práci, pracovním nasazením a výkonem. Ze strany organizace je tento vztah utvářen způsobem, jakým organizace se svými lidmi zachází, přístupem organizace k potřebám a očekáváním pracovníků. Řízení lidí a aktivity v této oblasti jsou obrovským polem působení organizace na klima ve skupinách a v organizaci a na pracovní spokojenost lidí.

Následující, čtvrtá kapitola postihuje některá podstatná východiska ve vývoji managementu ve 20. století pro současné pojetí organizačního klimatu a pracovní spokojenosti. Vzhledem ke skutečnosti, že problematika klimatu a spokojenosti patří do oblasti tzv. „měkkých faktorů“, jsou zdroje k těmto fenoménům obsaženy zejména v literatuře a výzkumech zaměřujících se na sociálně-psychologické aspekty řízení organizací. Práce mnoha odborníků v oblasti psychologie a sociologie v managementu se staly v průběhu 20. století významnými mezníky v teoretickém chápání významu člověka v organizaci a měly vliv na podnikovou praxi.

Organizační klima je obsahem páté kapitoly, která sleduje jeden ze základních cílů této práce, a to definování organizačního klimatu, určení faktorů ovlivňujících organizační klima, jejich rozčlenění a specifikaci. Kapitola je strukturována tematicky do tří podkapitol, z nichž první je věnována sociálně-psychologickému a organizačnímu pojetí klimatu, druhá obsahuje vlastní definici organizačního klimatu a třetí členění a specifikace faktorů vlivu na organizační klima. V úvodu kapitoly jsou uvedeny a specifikovány pojmy, které se v literatuře ve spojení s klimatem v organizaci objevují. Podkapitola k sociálně-psychologickému a organizačnímu pojetí klimatu postihuje jejich obsahové chápání v teorii, jejich charakteristiky včetně představ o optimálním, pozitivním klimatu. Organizační klima je charakteristické svými významnými sociálně-psychologickými aspekty. Následující podkapitola obsahuje definici organizačního klimatu a podstatné aspekty tohoto jejího pojetí. Obsáhlá třetí podkapitola se koncentruje na vlivy působení na organizační klima, které jsou rozčleněny na organizační a mimoorganizační, přičemž organizační vlivy jsou nejprve ve výčtu strukturovány podle svých „nositelů“ a poté obsahově rozpracovány. Některé z vlivů, které působí na klima v organizaci, jsou na straně organizace, jiné na straně pracovní skupiny a další na straně jedinců. Působení těchto vlivů je obousměrné, což znamená, že vlivy vycházející ze svých nositelů působí na skupinové či organizační klima a rovněž klima působí na jedince, skupiny i organizační prostředí.

Pracovní spokojenosti je věnována šestá kapitola, která naplňuje druhý z hlavních cílů této práce. V úvodu kapitoly je pozornost soustředěna na významové chápání pracovní spokojenosti, na její základní charakteristiky a modely. Stručná podkapitola je zaměřena na vymezení pracovní spokojenosti v souvislosti s postoji reprezentující mnohá teoretická pojetí pracovní spokojenosti. Následující podkapitola se zaměřuje na významná témata v souvislosti s pracovní spokojeností, a to na motivaci, pracovní chování a pracovní výkonnost. Pozornost je věnována východiskům k pracovní motivaci včetně souvisejících motivačních teorií a v jejich světle souvislostem pracovní spokojenosti či nespokojenosti a pracovního chování a výkonnosti pracovníků. Následující dvě podkapitoly obsahující vymezení pracovní spokojenosti a faktory vlivu na pracovní spokojenost jsou koncepčně shodné s obsahově relevantními podkapitolami k organizačnímu klimatu. Podkapitola vymezující pracovní spokojenost obsahuje její definici a důležité základní charakteristiky. Členění faktorů vlivu na pracovní spokojenost je identické s organizačním klimatem v rozlišení organizačních a mimoorganizačních faktorů, avšak organizační faktory jsou odlišné, zahrnují charakteristiky pracovní činnosti, podmínek a okolností práce a individuální a osobnostní charakteristiky.

Poslední, sedmá kapitola práce zabývající se zkoumáním organizačního klimatu a pracovní spokojenosti usiluje o jejich vzájemné vymezení a rovněž o vzájemné vymezení organizačního klimatu a organizační kultury. Důvodem k tomuto vymezení je občasné zaměňování těchto pojmů, respektive jejich užívání jako identických. Pojetí organizačního klimatu, pracovní spokojenosti či organizační kultury je při zkoumání této oblasti zcela zásadní. Je klíčovým aspektem, který ovlivňuje volbu metod a technik, jejich obsah a v důsledku výsledky tohoto zkoumání. Projekty zkoumání organizačního klimatu, pracovní spokojenosti i organizační kultury jsou velmi různorodé, jsou rozdílně zaměřené a využívají různé metody a techniky. V této souvislosti je pro ilustraci uvedeno několik projektů, jejichž popisy neobsahují statistické postupy či komplexní data, ale jejich smyslem je ve větší či menší možné míře, s ohledem na ochranu některých zkoumaných organizací, nastínit zaměření projektu a použité metody. Sedmou kapitolu a současně celou práci uzavírá sociální audit, který je komplexním

nástrojem posuzování organizačního života, využívajícím současné metody v oblasti sociálně-psychologického výzkumu.

Problematikou organizačního klimatu se ve svých pracech zabývají například R. B. Adler a J. M. Elmhorst, *Communicating at Work. Principles and Practices for Business and the Professions* (2002), M. Armstrong, *Řízení lidských zdrojů* (2002), D. Gebert a L. von Rosenstiel, *Organisationspsychologie: Person und Organisation* (1996) a E. Spieß a H. Winterstein, *Verhalten in Organisationen* (1999). Z českých autorů jsou to například M. Mayerová a J. Růžička, *Moderní personální management* (2000), M. Nakonečný, *Sociální psychologie organizace* (2005). K. Pavlica, *Sociální výzkum, podnik a management* (2000), V. Provazník, *Psychologie pro ekonomy* (1997). Tématu pracovní spokojenosti věnují pozornost například D. Gebert a L. von Rosenstiel, *Organisationspsychologie: Person und Organisation* (1996), J. L. Gibson, J. M. Ivancevich a J. H. Donnelly, *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (1988), D. W. Organ a T. Bateman, *Organizational Behavior* (1986), S. P. Robbins, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications* (1986) a E. Spieß a H. Winterstein, *Verhalten in Organisationen* (1999). Mezi české autory patří M. Mayerová, *Stres, motivace a výkonnost* (1997), M. Nakonečný, *Sociální psychologie organizace* (2005), V. Provazník a R. Komárková, *Motivace pracovního jednání* (1996), J. Štikar, M. Rymeš, K. Riegel a J. Hoskovec, *Psychologie ve světě práce* (2003), J. Výrost a I. Slaměník, *Aplikovaná sociální psychologie I.* (1998).

Upřímně děkuji Doc. Dr. Milanu Benešovi za poskytnutou podporu v průběhu studia a při zpracování této práce.

1 Organizační kultura

Kultura je integrovaným vzorem lidského chování (Deal, Kennedy, 1982, p. 4), je nahromaděnou zkušeností daného sociálního celku. Vytváření kultury, uspořádání sociálních vztahů a chování se děje postupným zkoušením, prověřováním interakcí a jejich výsledků (Nový, 1996, s. 10). Kultura je „...abstraktním konceptem, který si lidé zavedli, aby mohli popsat a pochopit podobnosti jednotlivců v rámci skupiny a rozdílnosti mezi skupinami. Obsah kultury, zahrnující hodnoty, názory, postoje, normy a kulturní vzory, které determinují způsoby myšlení, cítění a chování a jejich produkty materiální i nemateriální povahy, je pro každou skupinu více či méně specifický...“ (Lukášová, Nový, 2004, s. 18)

Organizační kultura se objevila v britských a amerických člancích o řízení v 80. letech, v nichž se mnozí autoři (Ouchi, Peters, Waterman, Goldsmith, Clutterbuck, Pascal, Athos, Deal, Kennedy ad.) pokoušeli vysvětlit problémy západních obchodních organizací. Odborníci poukazovali v této souvislosti na mezilidské vztahy v řízení, další na fungování pluralitních společenských systémů uvnitř organizací a nutnost přizpůsobit systémy managementu jejich ekonomickému a politickému okolí (Marshall, 1998, s. 470). Od této doby se organizační kultura rozvinula v rozsáhlou a vlivnou koncepci, které je na teoretickém poli věnována značná pozornost a v mnoha organizacích je akceptována jako základní nástroj řízení. Přesto se pojem kultura organizace v reálném životě mnoha jiných organizací „neobjevuje“, organizační kultura zde není analyzována, není managementem zvažována při rozhodování a zásadních změnách, prostě se o ní v organizaci nehovoří. Mnozí manažeři totiž chápou organizační kulturu jako „...romantickou nadstavbu nad vlastním byznysem a nevidí, že je firemní kultura také konkurenční výhodou...“ (Firemní kultura a její změny, 2003, s. 54).

V odborné literatuře existuje mnoho definic organizační kultury, které postihují mnohé její prvky a současně zdůrazňují některé její funkce:

- Bower (dlouholetý ředitel firmy Mc Kinsey & Co.) charakterizoval kulturu firmy jako „způsob, jak tady ty věci děláme“ (Deal, Kennedy, 1982, p. 4).
- Furnham a Gunter (1993) charakterizují kulturu jako společně vyznávané přesvědčení, postoje a hodnoty, které v organizaci existují, jinak jednoduše (stejně jako výše citovaný Bower) jako „způsob, jakým něco děláme“ (Armstrong, 2002, s. 199).
- Killman, Saxton a Serpa (1985) charakterizují kulturu jako předpoklady, názory, očekávání, postoje, normy atd., které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy (a rovněž jako předcházející dvě vymezení): jako způsob, „jak se věci u nás dělají“ (Lukášová, Nový, 2004, s. 21).
- Shodně vymezuje organizační kulturu Drennan (1992) jako „jak se věci u nás dělají ...to, co je pro organizaci typické, její zvyky, převládající postoje, vytvořené vzorce akceptovaného a neakceptovaného chování“ (Lukášová, Nový, 2004, s. 22).
- Podle Robinse (1986, p. 431) existuje konsenzus, podle něhož se organizační kultura vztahuje k systému sdílených názorů zastávaných členy organizace, které odlišují určitou organizaci od ostatních. Tento systém sdílených názorů je, při bližší analýze, soustavou klíčových charakteristik organizace.
- Handel rovněž konstatuje, že je kultura uvnitř organizace považována za svébytný systém, širší kultura má však na organizaci silný vliv. Různé organizace mají „vlastní tón“ či „cítění“, a to i tehdy, jsou-li součástí určitého celku. Tyto organizace jsou buď autoritativnější či demokratičtější, svázané pravidly či neformální, vstřícné vůči inovacím či rezistentní vůči změnám, vstřícné či nepřátelské vůči různorodosti, může v nich panovat přátelská či nepřátelská atmosféra (Handel, 2003, p. 347).
- Johns (1996, p. 288-290) říká, že organizační kultura může být neformálně považována za něco jako je styl organizace, atmosféra v ní nebo její povaha, přičemž je toto nejvíce zjevné, porovnává-li se, jaké to musí být, pracovat v té či oné organizaci. Již ze zmínek v tisku lze usuzovat, že organizace nabízejí rozdílné prostředí, jejich kultura je jedinečná. Vyjádřeno více formálně, organizační kulturu tvoří sdílené

názory, hodnoty a představy, které v organizaci existují. Tyto názory, hodnoty a představy determinují normy, které jsou v organizacích nastaveny a vzorce chování, které se z těchto norem odvíjejí. Termín sdílené neznamena, že zcela všichni pracovníci jsou v absolutní shodě s těmito normami, ačkoliv se to očekává. Spíše to znamená, že organizace působí na jedince jednotně a jedinci tyto normy v určité míře chápou shodně. Kultura charakterizuje život v organizaci, její specifika jsou zřetelná obvykle v porovnání s jinou organizací. Kultura má tendenci být v čase relativně stabilní a pokud je již vytvořena, má tendenci „přežít“ personální změny a zajistit sociální kontinuitu. Kultura zahrnuje takové interní záležitosti jako je např. podpora inovací či přijímání rizika a externí záležitosti, např. orientace na zákazníka na prvním místě či neetické chování vůči konkurentům. Organizační kultura může mít silný dopad jak na výkon, tak na spokojenost pracovníků.

- Brose a Hentze (1991) vymezují kulturu organizace jako typické jednání, uvažování a vystupování jejích členů. Kultura tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení (Bedrnová, Nový, 2002, s. 485-486).

Lukášová a Nový (2004, s. 21-22) uvádějí následující definice kultury:

- Williams, Dobson a Walters (1989) charakterizují organizační kulturu jako obecně sdílené a relativně stabilní názory, postoje a hodnoty, které v organizaci existují a říkají, že kultura determinuje procesy rozhodování a řešení problémů v organizaci, ovlivňuje cíle, nástroje a způsoby jednání, je zdrojem motivace a demotivace, spokojenosti a nespokojenosti.
- Hall (1995) vymezuje kulturu organizace jako programovaný způsob vnímání, odvozený z názorů a hodnot.
- Gordon (1991) vymezuje kulturu jako pro organizaci specifický systém široce sdílených předpokladů a hodnot, které jsou základem pro typické vzorce chování.
- Brown (1995) pojímá kulturu jako vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládnutí situací, založený na zkušenostech, které vznikly během

historie organizací a jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování jejich členů.

- Schein (1992) definoval kulturu jako „vzorec sdílených základních předpokladů, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace a které 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“.

Definice kultury, ať již postihují její různé charakteristiky, se liší v tom, zda kulturu vymezují jako pravidla, jak by se lidé měli chovat, či jak se skutečně chovají.

Furnham a Gunter (1993) uvádějí shodné oblasti různých definic kultury (Armstrong, 2002, s. 200):

- kulturu je obtížné definovat;
- kultura má mnoho dimenzí s mnoha různými složkami na různých úrovních
- kultura není nijak zvlášť dynamická a proměnlivá, je během krátkých časových období relativně stabilní;
- vytvoření i změna kultury organizace vyžaduje čas.

Furnham a Gunter rovněž uvádějí mnohé problémy související s pojetím kultury, např.:

- jak kulturu zařazovat do kategorií, jakou terminologii použít;
- kdy a proč by se měla kultura organizace změnit a jak změna probíhá;
- jaká kultura je nejzdravější, optimální či žádoucí;
- je nebezpečné zacházet s kulturou jako s nějakou objektivní věcí.

Lukášová a Nový (2004, s. 22) uvádějí Furnhamovu a Gunterovu (1993) analýzu definic organizační kultury a jejich výslednou formulaci tří nejjobecnějších trendů v chápání organizační kultury, a to jako způsobu, jak lidé v organizaci jednají, dále způsobu, jak lidé v organizaci myslí a případně kombinace obojího. Sackmann (1991) dospěla k podobnému názoru, kdy říká, že některé definice se podle ní soustřeďují na viditelné manifestace kultury, jiné na „v pozadí spočívající“

významy, další pak na obojí. Lukášová a Nový k definicím uvádějí své zobecnění současného pojetí a definují organizační kulturu jako:

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

Štikar, Rymeš, Rigel a Hoskovec (2003, s. 162) uvádějí širší a užší význam pojmu organizační kultura.

- Kultura organizace v širším smyslu je „...souborem znaků této organizace, v podstatě podnětů, jimiž působí navenek i uvnitř na své pracovníky, zákazníky, klienty apod. Sem patří úprava a čistota okolí organizace, vnitřních prostor, ale i úprava firemní dokumentace počínaje elementárním sdělením zaměstnancům až po výroční zprávu společnosti, logo, resp. znak firmy, úprava prostor organizace a konečně nástrojů, postupů a technologií, které organizace používá.
- Kultura organizace v užším smyslu je souborem hodnot, norem a očekávání, které pracovníci organizace sdílejí, ke kterým se hlásí, na jejichž případné ohrožení reagují. Tyto hodnoty jsou jednak výslednicí působení tradic dané organizace, resp. regionu, nebo země, současných vlivů a tlaků v prostředí organizace.“

Pojem kultura ve spojení s organizací se v českém prostředí objevuje v termínech kultura organizace, podniková kultura, firemní kultura či organizační kultura. Někteří autoři poukazují na určité významové rozdíly mezi těmito termíny. Např. Koubek (jako překladatel Armstrongovy publikace) považuje za problematické užívání termínu organizační kultura vzhledem k významové dvojnáčnosti českého adjektiva organizační (organizace označuje současně určitý organizovaný útvar i činnost, tedy organizování) a uvádí, že termín organizační kultura odpovídá spíše kultuře organizování než kultuře organizace (Armstrong, 2002, s. 199). Brown (1998) rozlišuje firemní či podnikovou (corporate) a organizační (organizational) kulturu, které fungují v prostředí firmy vedle sebe. „Firemní kultura je oficiální způsob, jak se věci mají dělat. Ale většina

lidí ví, že tato linie je deformována tíhou praktického života. Teprve pochopením organizační kultury lze zjistit, jak se věci ve firmě skutečně dělají. Vzdálenost mezi oběma kulturami je často tím největším problémem, jakému firma čelí. Všechny oficiální směrnice nemají ani cenu papíru, na němž jsou vytištěny, jestliže se jimi zaměstnanci neřídí. Usiluje-li tedy firma o změnu své kultury, měla by zajistit, aby výsledek co nejvíce sblížil podnikovou a organizační linii.“ (Brown, In: Moderní řízení, 1998, s. 21) Bez ohledu na tyto výklady jsou výše uvedené termíny zpravidla chápány na obecné úrovni jako synonyma. Lukášová a Nový uvádějí, že obsah těchto pojmů je totožný. V anglicky psané zahraniční literatuře je nejfrekventovanějším pojmem organizační kultura (organizational culture), pojmy podniková či firemní kultura (corporate culture) jsou užívány méně často. Důvodem je nejspíše skutečnost, že zatímco u nás je tato problematika studována v kontextu managementu a vztahována k řízení organizace, v zahraničí je organizační kultura studována v kontextu organizačního chování, které syntetizuje poznatky sociologie, psychologie, managementu a ekonomiky (Lukášová, Nový, 2004, s. 21).

Pro účely této práce bude pojem organizační kultura chápán jako ekvivalent kultury organizace, případně jako synonymum k dalším uvedeným termínům, přičemž je organizační kulturou míněna určitá jedinečnost dané organizace (ve srovnání s jinými organizacemi) vztahující se ke sdíleným hodnotám, postojům, přístupům, pravidlům, chování a jednání členů organizace a k jejich výtvorům. Akcentováno je rozlišení žádoucí (deklarované) a reálné kultury v organizaci.

1.1 Základní charakteristiky organizační kultury

Robbins (1986, p. 431) specifikoval sedm základních charakteristik, které vystihují podstatu kultury každé organizace:

1. individuální autonomie (míra odpovědnosti, nezávislosti a příležitostí uplatnit iniciativu jednotlivců uvnitř organizace);
2. struktura (míra pravidel a předpisů a množství přímé kontroly užívané k dohledu nad chováním pracovníka);

3. podpora (míra podpory a vřelosti poskytované vedoucími pracovníky jejich podřízeným);
4. identita¹ (míra identifikace pracovníků s organizací jako celkem);
5. výkon – odměna (míra odměňování pracovníků podle výkonnostních kritérií);
6. tolerance vůči konfliktům (míra konfliktů ve vztazích mezi spolupracovníky a pracovními skupinami, ochota být čestný a otevřený v odlišných názorech);
7. tolerance rizika (míra, s níž jsou pracovníci podporováni, aby byli agresivní, inovativní a vyhledávali riziko).

Kombinace různé míry těchto charakteristik vytváří různorodé organizace.

Mezi prvky organizační kultury patří (Lukášová, Nový, 2004, s. 22-26) jednak základní předpoklady, hodnoty, normy a postoje, jednak artefakty materiální a nemateriální (behaviorální) povahy.

- Základní předpoklady či přesvědčení jsou zafixované představy o fungování reality, které lidé považují za samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. Hodnotou se rozumí, co je pro jednotlivce či skupinu považováno explicitně či implicitně za žádoucí, hodnoty vyjadřují obecné preference a promítají se do rozhodování jednotlivce i organizace. Podle většiny autorů jsou hodnoty jádrem organizační kultury. Postoje vyjadřují pozitivní nebo negativní pocity týkající se určitých osob, věcí, událostí či problémů. Skupinové normy chování jsou nepsaná pravidla, zásady chování v určitých situacích, které skupina jako celek akceptuje (normy pracovní činnosti, komunikace ve skupině, úprava zevnějšku apod.), skupinové normy v organizaci vymezují akceptovatelné a neakceptovatelné chování. Dodržování norem je „odměňováno“, nedodržování „trestáno“ (odměny a sankce mají zejména citový charakter).

¹ Pojem identita vyjadřuje (mimo jiné) prožívání příslušnosti k určitým společenským celkům. Kolektivní identita je společnou shodou členů o podstatných rysech skupiny, o tom, kdo k ní patří a kdo nikoliv, co by skupina měla a neměla dělat (Jandourek, 2001, s. 104-105).

- Artefakty představují vnější manifestaci kultury. K artefaktům materiální povahy patří architektura budov, materiální vybavení, produkty vytváření organizací, výroční zprávy, propagační brožury apod. Artefakty nemateriální povahy jsou jazyk, historiky a mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály, ceremoniály a rovněž (např. dle Hofstedeho, 1991) symboly, např. logo.

Nejnámějším a nejvyžívanějším modelem organizační kultury je Scheinův model (1992). Schein strukturoval organizační kulturu do tří rovin, které postihují míru projevů kultury navenek, tzn. možnost vnějšího pozorování těchto projevů. Těmito rovinami jsou:

1. artefakty, které jsou nejvíce „na povrchu“, tzn. jsou viditelnou rovinou, poměrně snadno ovlivnitelnou, avšak bez znalosti obsahu dalších rovin obtížně interpretovatelnou;
2. zastávané hodnoty, pravidla a normy chování jsou částečně vědomou rovinou, pro vnějšího pozorovatele částečně zřetelnou a také částečně ovlivnitelnou;
3. základní předpoklady jsou nejhlubší rovinou, která zahrnuje nevědomí a pro příslušníky kultury zcela samozřejmé názory a myšlenky (Lukášová, Nový, 2004, s. 26).

Různé citace Scheinova modelu uvádějí jednotlivé roviny buď v řazení: 1. artefakty / symboly, 2. normy a jednání, 3. základní představy (např. výše uvedené řazení Lukášové a Nového) či prezentují Scheinův model rovin v obráceném řazení: 1. základní představy, 2. normy a jednání, 3. artefakty/symboly (např. Pavlica, 2000, viz. kapitola 7.2.1).

Mnozí autoři přijali a rozvíjeli Scheinovu strukturu organizační kultury, jiní autoři mají odlišné koncepty (Lukášová, Nový, 2004, s. 30-32):

- Kotter a Heskett (1992) rozlišují dvě úrovně organizační kultury, a to:
 1. vzorce (styl) chování v organizaci,
 2. sdílené hodnoty.
- Hofstede (1991) rozlišuje v podstatě také dvě roviny:
 1. První rovinou (jádem kultury) je rovina hodnot, které nejsou přímo pozorovatelné a lze je odvodit pouze z chování lidí.

2. Druhou rovinu, kterou označil jako praktiky, utřídil do vrstev, kterými jsou rituály, hrdinové a symboly, a to podle míry viditelnosti pro vnějšího pozorovatele (symboly jsou nejlépe viditelné).
- Hall (1995) rozlišuje tři úrovně organizační kultury:
 1. úroveň A: artefakty a etiketa – je nejviditelnější a pozorovatelnou rovinou (např. jazyk, způsoby oslovování, oblékání, zdravení apod.);
 2. úroveň B: chování a jednání – lze pozorovat, ale je méně viditelnou rovinou než úroveň A (např. styl vyjednávání, styl rozhodování, styl řešení konfliktů, tzn. způsoby, kterými jednotlivci a skupiny věci dělají);
 3. úroveň C: základní morální normy, názory a hodnoty – je komplexní, nejméně viditelnou a změně nejvíce odolnou rovinou, je hodnotícím jádrem kultury, obsah kultury na této úrovni determinuje, co je považováno za správné či špatné.
 - Denison (1982) rozlišuje:
 1. hodnoty a předpoklady,
 2. vzorce chování, reflektující a posilující hodnoty,
 3. soubory podmínek, kterými v podstatě rozumí artefakty a podmínky, v nichž členové organizace fungují.
 - Lundberg (1985) rozlišil čtyři úrovně kultury, uspořádané podle stupně abstraktnosti:
 1. artefakty (nejvíce povrchové projevy kultury),
 2. pravidla a normy chování (definují hranice akceptovatelného chování při řešení problémů),
 3. hodnoty (reprezentují hodnotící základ, odrážejí reálné cíle, ideály a nástroje řešení problémů, které členové organizace preferují),
 4. předpoklady (nejhlubší úroveň kultury, která je nevědomým „základem“ ostatních úrovní, jedná se o nevyslovené názory týkající se členů skupiny, o názory na organizaci, v níž existují a vztahy k druhým lidem).

Přesto, že jsou u jednotlivých autorů rozdíly ve strukturování organizační kultury, shoda je v tom, že:

- organizační kultura je mnohdimenzionální jev;

- prvky organizační kultury, které jsou základními strukturálními a funkčními elementy organizační kultury, je třeba nahlížet jako strukturované do několika rovin (vzájemně souvisejících);
- artefakty a chování jsou vnější, pozorovatelnou rovinou organizační kultury, která je determinována vnitřními a přímému pozorování nedostupnými rovinami organizační kultury.

Lukášová a Nový (2004, s. 32-33) uvádějí jako hlavní parametry organizační kultury, které podmiňují její funkce v rámci organizace, její obsah a sílu. „Obsah kultury organizace představují základní předpoklady, hodnoty a normy chování sdílené v organizaci, navenek manifestované prostřednictvím chování a artefaktů. Sílou organizační kultury se rozumí, nakolik jsou dané předpoklady, hodnoty, normy a z nich vyplývající vzorce chování v organizaci sdíleny. Jsou-li sdíleny ve vysoké míře, je organizační kultura silná výrazným způsobem ovlivňuje fungování organizace. Na jejím obsahu však závisí, zda vliv bude pozitivní či negativní. Je-li organizační kultura slabá, znamená to, že členové organizace sdílejí společné předpoklady, hodnoty a normy chování naopak jen v malé míře. Jejich chování v rámci organizace je pak v podstatně větší míře ovlivněno jejich individuálními charakteristikami, tedy jejich osobními předpoklady, hodnotami a normami chování.“

Plamínek (2000, s. 215) uvádí pět stupňů vývoje organizační kultury, které postihují míru, v jaké pracovníci organizace přijímají společné myšlenky, např. vizi organizace. Tato míra je klíčovým indikátorem úrovně organizační kultury (stupně jsou vzestupné od nejnižší úrovně k nejvyšší):

1. pasivní kultura (nenastoluje otázku společných myšlenek);
2. individualistická kultura (společné myšlenky jsou pouze u části pracovníků a jsou zatlačovány osobními či skupinovými zájmy);
3. komunikující kultura (společné myšlenky jsou všeobecně známé, ale ne všeobecně akceptované a nejsou systematicky využívány v praxi, funguje komunikace, ale ne akceptace);
4. akceptující kultura (společné myšlenky jsou přijaté a sdílené, individuální motivy a celkové potřeby organizace nejsou v rozporu, lidé se podporují);

5. synergická kultura (společné myšlenky lidé mění v závislosti na měnících se podmínkách).

V rámci velkých organizací existují relativně samostatné kultury jejich jednotlivých celků, které jsou označovány jako subkultury. Subkultura je kulturou odlišující se od převládající, většinové a „oficiální“ kultury (Jandourek, 2001, s. 243), je hodnotami a normami určité skupiny, k nimž se hlásí, které jsou odlišné od hodnot a norem většiny (Giddens, 1999, s. 563). Subkulturu charakterizují společné znaky kultury určité skupiny, která tvoří podskupinu větší organizační kultury (Brooks, 2003 s. 220). Lukášová a Nový (2004, s. 33) uvádějí, že zdrojem subkultur může být odlišná funkční specializace jednotlivých útvarů (např. orientace na zákazníka u obchodníků oproti byrokratickému zaměření ekonomického útvaru), prostorová vzdálenost organizačních jednotek, osobnostní charakteristiky pracovníků (věk, pohlaví, vzdělání ad.), organizační hierarchie (vrcholový či střední management, dělníci ad.). Předpoklady vzniku subkultur jsou v organizacích se slabou organizační kulturou, která neplní úlohu integrujícího činitele, zabezpečujícího konzistentnost vnímání a myšlení členů organizace. Subkultury však existují i v silných kulturách a nemusejí být v nezdravém konfliktu s dominantní kulturou.

Obsah a sílu organizační kultury ovlivňují mnohé vlivy. Lukášová a Nový (2004, s. 33-37) uvádějí nejčastěji akcentované vlivy:

- Vliv prostředí (sociokulturní faktory, zejména vliv národní kultury, podnikatelského prostředí, konkurenčního prostředí, požadavků a síly zákazníků, vliv profesionální kultury ad.)

Národní odlišnosti spočívají ve sdílených a předávaných předpokladech, hodnotách, normách a ustálených vzorcích chování. Zdroje národních odlišností jsou v historii, náboženství, ale také v jazyce, masmédiích, vzdělávacím systému, politickému systému apod. (Hofstede, 1991). Vliv kulturních charakteristik národů na podobu organizací je předmětem zájmu výzkumů od 70. let 20. století. Realizované výzkumy (Hofstede, 1991; Laurent, 1983 ad.) prokázaly, že národní kultura determinuje v souvislosti s řízením především tendence při utváření a volbě organizačních struktur,

míru akcentace jednotlivých manažerských funkcí, styl řízení vedoucích a způsob rozhodování v organizacích, představy pracovníků o roli manažera v organizaci a motivační vzorce příslušníků jednotlivých kultur. Národní kultura se promítá do organizační kultury a ovlivňuje míru aplikovatelnosti teorií a metod řízení, které byly vyvinuty v odlišném kulturním prostředí. Mnozí odborníci přisuzují podnikatelskému a tržnímu prostředí klíčovou úlohu při utváření organizační kultury (Gordon, 1991; Deal, Kennedy, 1982). Podmínky na konkurenčním trhu podněcují vznik určitých předpokladů, hodnot, chování atd., které jsou konzistentní s prostředím. Pokud tyto hodnoty a chování organizace nepřijme, je její úspěšnost a existence ohrožena. V těchto pojetích kultura představuje interní reakci organizace na její externí vlivy. Určité kulturní vlivy profesí jsou patrné v profesně homogenních organizacích či jejich útvarech (specifika kultury účetních, marketingových pracovníků či informatiků ad.), projevují se určitými způsoby práce, zvyky, rituály a často také specifickým jazykem a jak uvádí Havlová, spolupracovníci, kteří se odlišují, jsou hodnoceni jako „zvláštní“, „neortodoxní“ či „troublemakers“ (Havlová, 1996, s. 29).

- Vliv zakladatele či dominantního vůdce, vlastníků, manažerů

Jak ukázaly výzkumy (Schein, 1992), na organizační kulturu mívají výrazný vliv vize, vyhraněné základní předpoklady a hodnoty zakladatelů organizací. Jestliže se potvrdily jako funkční, jsou předávány jako správné dalším přicházejícím pracovníkům. Významný vliv na organizační kulturu (i existující delší dobu) mohou mít předpoklady, hodnoty a normy chování silného vůdce, tzn. osoby, kterou lidé považují za kompetentní a úspěšnou a přejímají její hodnoty (Weiss, 1978). Silní vůdcové bývají výrazným symbolem organizace vůči vnějšímu prostředí, ovlivňují její image. Kulturu organizace ovlivňují zejména vrcholoví manažeři, ale i ostatní vedoucí pracovníci svými metodami řízení a vedení lidí, prostřednictvím své formální moci ovlivňují cíle organizace a její politiku v různých oblastech (finance, obchod, řízení lidí ad.). Kultura (ve smyslu „jak se věci v organizaci dělají“) tak na jedné straně odráží myšlení a chování vedoucích pracovníků, na druhé straně ovlivňuje, kdo se v dané organizaci stane vedoucím.

- Vliv velikosti a délky existence organizace

Vliv na obsah organizační kultury má délka její existence i její velikost. Vývoj organizace prochází určitými typickými fázemi i krizemi, které souvisejí s jejím „zráním“ a růstem. Schein (1985) hovoří v souvislosti s vývojem organizace o třech fázích, a to počáteční fázi, středním věku a zralosti organizace.

- V počáteční fázi je kultura důležitým zdrojem identity, dominantní roli hraje zakladatel organizace, charakteristickými rysy jsou v této fázi neformální vztahy, přizpůsobivost, pružnost a schopnost improvizovat.
- Fáze středního věku se vyznačuje rozvojem činnosti, např. vývojem produktů, expanzí na nové trhy, fúzí s jinou organizací. Velikost organizace již vyžaduje pevnou organizační strukturu, pravidla, regulace a koordinaci, s růstem organizace se ztrácejí společné cíle a původní smysl existence, objevují se subkultury, tendence k rigiditě atd. Zvládne-li organizace tuto krizi své identity, dostává se do fáze zralosti.
- S fází zralosti přichází období stability nebo také stagnace. Organizace má tendenci bránit svoji kulturu a tradici, která je zdrojem sebevědomí. Podle Scheina má organizace perspektivně dvě možnosti, a to transformaci či destrukci. V každém případě je třeba, aby se dokázala přizpůsobit měnícímu se prostředí, aby udržela rovnováhu mezi vnitřními silami a vnějšími vlivy.

- Vliv využívaných technologií

Užívané technologie ovlivňují pracovní procesy a interní chod organizace i její chování navenek. Výpočetní technika determinuje způsob komunikace uvnitř organizace (v organizacích ubývá ústní komunikace) i způsob komunikace navenek, např. elektronické obchodování se zákazníky.

Ze specifikace těchto vlivů vyplývá, že na organizační kulturu působí rovněž organizační struktura, metody a systémy řízení (informační systém, systém odměňování ad.), styl vedení atd. Uvedené faktory jsou jednak zdroji organizační kultury, ale rovněž také jejími manifestacemi. „Předpoklady, názory, hodnoty a normy chování sdílené v organizaci totiž determinují, jak bude organizace řízena a jaké manažerské praktiky se budou používat.“ (Manažerskými praktikami se rozumí obecné označení pro postupy a metody řízení.)

Velkým „tématem“ teoretického studia organizační kultury i jejího praktického uchopení je změna organizační kultury, respektive utváření žádoucí organizační kultury. Bedrnová a Nový (2002, s. 496) poukazují na extrémní názory teoretiků i praktiků na možnosti změny organizační kultury. Tzv. kulturní inženýři jsou zastánci možnosti rychlých a relativně snadných změn, vycházejí z přesvědčení, že kulturu organizace je možné, stejně jako jiné nástroje, cílevědomě utvářet, využívat a také měnit. Opačný extrém představují tzv. kulturalisté, kteří chápou organizační kulturu jako organicky se rozvíjející skutečnost, která má svou historii a své zákonitosti a nelze ji tedy svévolně měnit.

Lukášová a Nový (2004, s. 37-40, 115-118) uvádějí, že základním mechanismem vzniku i utváření organizační kultury je učení, které se uskutečňuje v procesu interní integrace a externí adaptace. Organizační kultura je výsledkem procesu učení, je nahromaděnou zkušeností organizace, předávanou v procesu socializace (v průběhu adaptačního procesu nových pracovníků). Proces utváření kultury organizace je mimořádně náročným úkolem managementu organizace, postihuje mnoho oblastí jejího života, kterých se změna bezprostředně i zprostředkovaně dotýká, a to mnohdy v nepředvídatelných souvislostech, v obtížně představitelné podobě a míře. Schein (1999) tuto skutečnost považuje za jeden z nejdůležitějších problémů transformace organizační kultury vůbec. Problém spočívá jak v metodických obtížích jejího poznání a deskripce, tak v následné implementaci vzhledem ke složité struktuře a diferenciaci většiny organizací. V případě jiných organizačních změn, které mají své psychologické, sociálně-psychologické a sociologické souvislosti, se v případě změny organizační kultury jedná o změnu samotné sociálně-psychologické podstaty organizace. Tato změna je mnohem složitější, náročnější a dlouhodobější proces s mnoha neznámými, které se zpravidla postupně objevují až v průběhu změny samotné. Změna kultury má úzkou souvislost se strategií organizace. Organizační kultura je významným nástrojem podpory, prosazení a realizace strategie organizace. Naopak nevhodná kultura je bariérou či limitem naplňování strategických cílů organizace. Je důležité umět správně formulovat parametry budoucí, žádoucí kultury, stejně jako umět vhodně volit přiměřené cesty, nástroje

a jednotlivé kroky jejího prosazení. Postup utváření žádoucí organizační kultury lze obecně vyjádřit následujícími kroky:

1. jednoznačná, srozumitelná a dlouhodobě udržitelná strategie firmy (proces změny kultury je až několikaletou záležitostí, takže životnost strategie by neměla být kratší, aby mohla být změna kultury dokončena a nestala se příčinou nejistoty a chaosu);
2. formulace očekávání organizace vůči pracovníkům (z něhož lze odvodit konkrétní požadavky na jejich pracovní jednání);
3. formulace rozhodujících parametrů, charakteristik budoucí, žádoucí organizační kultury, a to v co největším rozsahu souvislostí s ostatními oblastmi řízení (přesto, že je organizační kultura spíše abstraktním fenoménem, je žádoucí existence explicitně formulovaných parametrů žádoucí kultury, např. etického kodexu);
4. deskripce a hodnocení současné kultury organizace v rozhodujících dimenzích, vázících se ke strategii organizace (je nutné znát aktuální stav kultury a konfrontovat ho se stavem žádoucím, což umožní identifikovat rozdíly a stanovit jednotlivá praktická opatření vedoucí ke změně);
5. vymezení nejdůležitějších oblastí řízení organizace, které bezprostředně souvisejí s organizační kulturou a mají charakter podmínek jejího dosažení (jedná se o tzv. „tvrdé faktory“ řízení a jim podobné, tj. např. organizační struktura, organizační systémy, procesy a jejich řízení, technické vybavení práce, fyzické pracovní podmínky ad., které jsou pracovními podmínkami realizace změn pracovního jednání a sociálního chování);
6. informování pracovníků je nutnou podmínkou úspěchu (je třeba poukázat na výhody a upozornit na případná rizika);
7. vzdělávání, vysvětlování, trénink (je třeba investovat čas, peníze i úsilí pro dosažení nové kvality kultury v co nejkratším čase; např. vzděláváním a tréninkem podpořit změnu prezentace organizace vůči vnějšímu prostředí);
8. kontrola, sankce (změna organizační kultury vyžaduje průběžné vyhodnocování a korekce; diagnostika průběhu změn by měla být součástí projektu změny kultury, měly by být k dispozici nástroje, třeba i

sankce, k prosazení již vyzkoušených, prodiskutovaných a schválených parametrů organizační kultury);

9. diagnostika změn v kultuře (opakující se diagnostika, ověřující efektivnost celého procesu změny kultury).

Brown (1998, In: Moderní řízení, 1998, s. 21) říká, že se odhaduje, že celý proces změny kultury trvá v průměru dva a půl roku, přičemž většina společností je spíše pro pomalou přestavbu než pro „big bang“. To umožňuje zaměstnancům na všech úrovních lépe se změně přizpůsobit, přesto se však mnoho společností v souvislosti se změnou kultury dostává se zaměstnanci do konfliktu. „Zajímavé je zjištění, že personální manažeři považují při změně kultury za nejdůležitější angažovaný tým manažerů, přičemž konzultace se zaměstnanci o procesu změny pro ně představují o hodně méně důležité kritérium. Změna kultury však vyžaduje kromě podpory vedení i podporu pracovníků na všech úrovních, je třeba, aby lidé novou organizační kulturu pochopili a aby při této změně spolupracovali.

Armstrong (2002, s. 209) uvádí následující činitele změn organizační kultury:

- systémy odměňování podle výkonu či schopností, procesy řízení pracovního výkonu², podíly na hospodářských výsledcích, výcvik schopností vést lidi, rozvoj dovedností;
- programy komunikace, participace a zapojování, vytváření klimatu spolupráce a důvěry, objasňování psychologické smlouvy;
- programy komplexní kvality;
- programy péče o zákazníky;
- týmové vzdělávání zaměřené na formování a fungování týmu, řízení pracovního výkonu orientované na tým, týmové odměňování;
- podnikání kroků ke zlepšení intelektuálního kapitálu³ a schopností organizace pomocí formování učící se organizace⁴;

² Řízení pracovního výkonu sleduje zlepšení individuální výkonnosti, je integrující proces systému řízení, který je propojen s výkonností organizace jako celku, s rozvojem dovedností a kompetencí, s rozvojem efektivity řízení, s hodnocením výkonu a odměňováním ad. (Wagnerová, 2005, s. 40).

- dosahování porozumění, akceptace a oddanosti⁵ pomocí zapojení do definování hodnot, procesů řízení pracovního výkonu a kroků v oblasti rozvoje pracovníků.

Významným tématem organizační kultury je střet kultur v interkulturálním organizačním prostředí. Interkulturální problematice v managementu věnovali pozornost mnozí autoři, např. Hofstede, Trompenaars, Thomas. Velmi známou je Hofstedeho (1984) specifikace kulturních dimenzí, která vyjadřuje nejobecnější úroveň kulturních rozdílů (Nový, Schroll-Machl, 2001, s. 25):

- Velká, respektive malá snaha vyhnout se riziku a nejistotě

Jedná se o míru, v jaké se členové organizací v dané společnosti cítí být ohroženi nejistými, neznámými, nejednoznačnými a nevypočitatelnými situacemi. Tato míra se projevuje v míře harmonogramů, přesných norem, standardů, pravidel. Typickým představitelem extrémně vysoké míry je německá kultura, extrémně nízké míry latinskoamerická kultura.

- Vzdálenost mocenských pozic

Tato vzdálenost spočívá v míře tolerance nerovného rozdělení moci projevujícího se mocenskou distancí v hierarchii řízení, přičemž se jedná spíše o subjektivně vnímanou a tolerovanou vzdálenost (než o objektivní vzdálenost). Výzkumy v Evropě potvrzují, že (kromě např. francouzské kultury) jsou včetně české většinou kultury výrazně hierarchizované (ovšem německá kultura méně).

- Míra individualismu, respektive kolektivismu

Kolektivismus je typický ve společnostech, v nichž jsou lidé od narození silně integrováni do silných a soudržných sociálních skupin, což jim v průběhu života zajišťuje sociální ochranu. Protihodnotou je značná loajalita. Skupina je cílem,

³ Intelektuální kapitál lze definovat jako organizované znalosti, které lze použít k vytváření bohatství, jako kapitál založený na znalostech, který organizace vlastní (koncepti intelektuálního kapitálu organizace poprvé zformuloval Sveiby, 1988).

⁴ V konceptu učící se organizace je učení chápáno jako nepřetržitý proces, který se týká každého pracovníka, všichni pracovníci se učí průběžně z každodenních zkušeností. Senge (1990) chápe učící se organizaci v nejjednodušším smyslu jako skupinu lidí neustále rozšiřující svoji schopnost vytvářet budoucnost. Palán (2002, s. 222) uvádí v kontextu učící se organizace mezi nejčastějšími formami učení mimo jiné vzájemnou komunikaci a předávání zkušeností, včetně diskusí o rozhodnutích nadřazených, práci v týmech, rotaci pracovníků, stáže, výcvik.

⁵ Pojem oddanost se vztahuje k míře vazby a loajality pracovníka k organizaci. Oddanost má tři složky: identifikace s cíli a hodnotami organizace, touha náležet k organizaci, ochota vyvíjet úsilí v zájmu organizace (Armstrong, 2002, s. 173).

skupiny vyvíjejí na své členy intenzivní sociální tlak a uplatňují sociální kontrolu⁶. Individualistické kultury akcentují jednotlivce, jeho osobní svobodu, nezávislost a odpovědnost, jedinec sám je cílem. Mezi kolektivistické kultury patří asijské kultury (Korea, Japonsko, Čína), z evropských kultur románské (Španělsko, Francie). Příkladem individualistických kultur je severoamerická (USA) a z evropských německá. Česká kultura se nachází uprostřed těchto pólů.

- Převaha maskulinních, respektive femininních hodnot

V maskulinní společnosti jsou sociální role mužů a žen zřetelně odlišené. Od mužů se očekává, že budou asertivní, houževnatí, přísní a orientovaní na výkon, materiální hodnoty a úspěch, zatímco od žen je očekávána umírněnost, solidarita, zájem a péče o kvalitu a kulturnost života. Ve femininních společnostech se tyto role překrývají, od mužů i žen se očekává umírněnost, tolerance, větší orientace na sociální vztahy než jen na výkon, zájem a péče o kvalitu životního prostředí a života vůbec. Rozhodující však nejsou nositelé těchto hodnot, ale spíše místo těchto hodnot v celkové hodnotové hierarchii a intenzita jejich prosazování ve společnosti, takže nositelem maskulinních hodnot mohou být i ženy a femininních hodnot muži. Maskulinními společnostmi jsou např. USA či Německo, reprezentantem femininních společností je celá Skandinávie.

- Krátkodobá, respektive dlouhodobá orientace

V krátkodobě orientované společnosti je kladen důraz na současnost a minulost a všechny aktivity, které s těmito časovými úseky souvisejí. V sociální oblasti jde o respekt vůči tradicím, plnění vlastních sociálních povinností a orientaci na činnosti přinášející momentální či krátkodobý efekt. V dlouhodobě orientované společnosti je větší připravenost angažovat se v činnostech, které efekt přinesou až v delším či skutečně dlouhém časovém horizontu (dlouhodobé investice, osobní vytrvalost, šetrnost). Příkladem krátkodobě orientovaných společností jsou evropské země, dlouhodobě orientované společnosti jsou země asijské.

⁶ Sociální kontrola představuje procesy a mechanismy, kterými společnost nutí své členy k takovému chování, které je v jejím rámci považováno za žádoucí. Toho je dosaženo vnitřní kontrolou, kdy jsou jedinci normy chování měřítkem a považuje je za přirozeně vlastní a vnější kontrolou, tj. udělováním pozitivních či negativních sankcí. Sociální kontrola probíhá v každodenní interakci, v malých skupinách a během celého procesu socializace (Jandourek, 2001, s. 131).

Na základě rozsáhlých empirických výzkumů (2003) definovali Nový a Schroll-Machl (2005, s. 190-199) následující české kulturní standardy, které je podle autorů s určitými výhradami možné zobecnit na standardy středoevropské:

- Orientace na lidi

Češi jsou orientováni na vztahy, které si udržují, při každé interakci se snaží vytvářet co nejpříjemnější atmosféru.

- Negativní postoj k strukturám (podceňování struktur, „láska k improvizaci“) a simultánnost

Za své přednosti považují Češi flexibilitu, pružnost a vynalézavost, mají rádi improvizaci. Normy, předpisy a některé zákony jsou často a priori považovány za hloupé a nesmyslné, plány cítí jako osobní omezení. Simultánnost znamená, že Češi rádi dělají více věcí paralelně.

- Kontrola orientovaná na lidi

Češi mají tendenci nedodržovat pravidla, aby dodrželi osobní závazky a udrželi vzájemné vztahy, přátelství je zavazující. Základním motivem pro kontrolu orientovanou na lidi, kterou Češi uplatňují, je uchování osobní suverenity.

- Prolínání oblastí života a osobnostních aspektů, difúze

Kultury se dělí na „specifické“ a „difúzní“, což označuje míru zdrženlivosti při jednání s ostatními lidmi. Jedná se o vystižení situací, kdy se člověk s ostatními setkává v určitých „specifických“ oblastech života a poznává proto jen určité aspekty jejich osobnosti, či zda je s nimi v kontaktu komplexně, tedy s celou osobností a působí tedy „difúzně“. V případě „specifickém“ jsou jednotlivé oblasti života a osobnostní aspekty relativně nepropustné a oddělené, v případě „difúzním“ jsou naopak vysoce propustné (Trompenaars, 1993). Češi vykazují zřetelné znaky „difúznosti“, prolínají se u nich osobnostní aspekty „emocionalita – racionalita“ i oblasti jejich života „práce – soukromí“, „role – osobnost“ apod.

- Silný komunikační kontext

„Kontextem“ se rozumí v různých kulturách různá míra podílu toho, co bývá vyjádřeno explicitně, verbálně a jednoznačně, v poměru k celkovému sdělení nebo informaci. Je-li podíl informací verbálně nevyjádřených vysoký, pak se jedná o silný komunikační kontext (Hall, 1989). Pro Čechy je charakteristická komunikace s vysokým kontextem, jejich styl komunikace obsahuje množství nepřímých informací a je implicitnější, tzn. zahrnuje nonverbální signály, které

musí být dodatečně interpretovány, vyvozeny z kontextu, protože jsou důležité pro pochopení celkového významu daného sdělení. Češi proto říkají, že se vyjadřují „diplomatictěji“.

1.2 Typologie organizační kultury

Typologie je rozčleněním soustavy osob, objektů či jevů do skupin dle určitého kritéria, znaku nebo souboru znaků (Hartl, Hartlová, 2000, s. 633). Typologie v oblasti sociálních věd vznikají teoreticky či empiricky, jsou poznávacím nástrojem, který umožňuje zjednodušení, utřídění a zpřehlednění komplikovaného obsahu sociální reality. Typologie jsou soubory typů, které redukuje složitost určitého jevu, v charakteristikách postihují rozdíly v rámci tohoto jevu. V oblasti organizační kultury bylo vyvinuto mnoho typologií. Z teoretického hlediska umožňují typologie identifikovat typické obsahy organizační kultury a prohlubují poznání v dané oblasti, z praktického hlediska umožňují porovnávat obsah kultury určité organizace s typickými popisy, které v realitě existují a jsou teoretickým základem pro vývoj diagnostických nástrojů pro poradenskou činnost. Dosud vytvořené typologie v oblasti organizační kultury identifikují specifické obsahy z různých úhlů pohledu a ve vztahu k různým aspektům organizace či vnějšího prostředí, které organizaci ovlivňuje (Lukášová, Nový, 2004, s. 75-76). Typologie organizační kultury konkretizují její poněkud abstraktní vymezení, poskytují bližší představu o kultuře organizací, která je v mnoha aspektech relativně stabilním základem pro utváření organizačního klimatu a v určitých důsledcích působí na pracovní spokojenost či nespokojenost lidí.

Lukášová a Nový (2004, s. 76-98) uvádějí několik typologií organizační kultury utříděných do tří základních skupin:

1. typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře;
2. typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí;
3. typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace.

Ad 1. Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře:

Patrně první publikovanou typologií organizační kultury (v roce 1972) je Harrisonova typologie. Harrison vymezil čtyři základní typy:

- „kultura moci“,
- „kultura rolí“,
- „kultura úkolů“ (později označil jako „kulturu výkonu“, 1987),
- „kultura osob“ (později označil jako „kulturu podpory“, 1987).

Harrisonovy myšlenky rozpracoval v souvislosti s organizační strukturou Handy (1976):

- V „kultuře moci“ mají dle Handyho dominantní postavení jedinci či jedinec, existuje zde málo pravidel, vzájemná důvěra a komunikace, jedinci v „centru“ vše vědí a vše mohou, rozhodování je spíše „politickou“ záležitostí než výsledkem formálních postupů a logiky. Organizace a pracovníci jsou hodnoceni podle výsledků, nástroje k jejich dosažení nejsou důležité. Tato kultura přináší spokojenost lidem zaměřeným na moc s nízkou potřebou jistoty a bezpečí, jiné typy lidí ji vnímají jako tvrdou, i když úspěšnou. „Kultura moci“ je těžce udržitelná při rozrůstání organizace (rozšiřování aktivit, působení ve větším geografickém prostoru). „Kultura moci“ je častá v oblasti financí, obchodu, v rodinných firmách.
- „Kultura rolí“ je založena na pravidlech, postupech, normách, plánech, na logice a racionalitě. Rolí se rozumí chování, které je očekáváno v určité pozici pracovníka, je vymezeno popisem práce a danou odpovědností, výkon přesahující tyto nároky se neočekává. Struktura této organizace je hierarchická, vrcholový management koordinuje nižší organizační stupně, síla organizace spočívá ve funkcích a specializacích (výroba, finance ad.). „Kultura rolí“ je úspěšná ve stabilním prostředí, s předvídatelným a kontrolovatelným trhem. Jedincům nabízí bezpečí, možnost stoupat v hierarchii či stát se expertem, aniž by musel riskovat, avšak ambiciózní jedince, orientované na moc, neuspokojuje. „Kultura rolí“ je typická ve státní správě, v armádě či ve velkých komerčních organizacích.
- „Kultura úkolů“ („kultura výkonu“) je orientovaná na výsledky, přizpůsobivost, ztotožnění individuálních a skupinových cílů, je

charakteristická dobře fungujícími vztahy, založenými na schopnostech a výkonnosti, je spojena spíše s odborností než s pozicí. Pro úkoly a projekty jsou vybíráni vhodní lidé, jsou sestavovány týmy (a jim přidělovány zdroje), týmy mají určité rozhodovací pravomoci k pružnému fungování. „Kultura úkolů“ je vhodná tam, kde je flexibilita a přizpůsobivost trhu nutná. Nejsou-li k dispozici dostatečné zdroje, začnou o ně skupiny soupeřit a prosazovat své individuální zájmy. Podle Handyho je tento typ kultury nejpreferovanější, je typická pro organizace zaměřené na úkoly, např. pro reklamní agentury.

- „Kultura osob“ vzniká např. tam, kde se několik jedinců (právníků, architektů, lékařů) spojí v podnikání, aby sdíleli náklady. Jednotlivci nemají dominantní postavení, vztahy členů jsou partnerské, členové jsou samostatní, pravomoci jsou sdíleny, v případě nutnosti uplatnění moci rozhoduje odbornost.

Přesto, že je tato typologie dnes považována za překonanou, výrazně přispěla k popularizaci problematiky organizační kultury.

Trompenaars (1993) vytvořil typologii (blízkou typologii Harrisona a Handyho), jejímž základem jsou dvě dimenze:

- orientace na úkoly versus orientace na vztahy (postihuje převládající styl řízení),
- hierarchie versus rovnost (zohledňuje organizační strukturu).

Kombinací těchto dimenzí vznikají čtyři typy kultury, kterým přidal metaforické názvy:

- „Rodinnou kulturu“ (kombinace dimenzí: hierarchie, vztahy) charakterizuje orientace na moc, blízké vztahy členů s hierarchií, rozdílné postavení členů organizace je považováno za přirozené. „Otec“, který stojí v čele rodiny, má zkušenosti a autoritu a ví nejlépe, co je třeba dělat. Tlak, vedoucí k respektování moci, je zejména morální, hlavní sankcí je ztráta náklonnosti a místa v rodině.
- Charakteristickým rysem organizace s „kulturou Eiffelovy věže“ (kombinace dimenzí: hierarchie, úkoly) je přesné rozdělení rolí a funkcí, které jsou koordinovány z vyšších pozic, jedná se o hierarchickou kulturu,

v níž plnění úkolů znamená naplňování předepsané role. Obsazování rolí je na základě kvalifikace.

- „Kultura řízené střely“ (kombinace dimenzí: rovnost, úkoly) je rovnostářská, neosobní, orientovaná na úkoly (ne na vztahy), ve středu zájmu stojí cíle organizace, hodnota lidí je posuzována podle míry dosahování cílů. Od „kultury Eiffelovy věže“ se odlišuje tím, že to, co členové organizace dělají, není předem určeno, sami musejí hledat cesty k dosažení cílů. Loajalita členů organizace k profesi a jejich projektům je větší než loajalita k organizaci.
- „Kultura inkubátoru“ (kombinace dimenzí: rovnost, vztahy) je postavena na myšlence, že organizace slouží zejména k seberealizaci pracovníků. Struktura a hierarchie jsou minimální, autorita pramení zejména z osobních předností jednotlivce, kolegové oponují, podporují a pomáhají. V této kultuře jsou tendence k inovování, vytváření nových věcí, testování nových myšlenek.

Trompenaars prezentuje svoji typologii jako organizační, nicméně předpokládá výskyt těchto typů organizační kultury v závislosti na charakteristikách národní kultury. Na základě svého výzkumu dokládá, že „rodinná kultura“ se v nejvyšší míře objevuje ve Španělsku a ve Francii, „kultura Eiffelovy věže“ u Němců, „kultura řízené střely“ v USA a ve Velké Británii a „kultura inkubátoru“ u Švédů. Vedle národních vlivů dle Trompenaarse ovlivňuje výskyt těchto kultur rovněž např. velikost organizace, menší organizace mají tendenci ke kultuře „rodiny“ a „inkubátoru“, větší organizace ke kultuře „řízené střely“ a „Eiffelovy věže“.

Ad 2. Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí:

Typologie Deala a Kennedyho (1982) vychází z předpokladu, že je kultura organizací nejsilněji ovlivněna širším sociálním a podnikatelským prostředím, v němž organizace působí. Na základě studia stovek organizací identifikovali Deal a Kennedy čtyři základní typy kultury, které jsou determinovány dvěma základními aspekty:

1. mírou rizika (malé či velké riziko), které je spojeno s aktivitami realizovanými organizacemi,

2. rychlostí zpětné vazby (malá a velká rychlost) ze strany trhu, tj. rychlostí odezvy na rozhodnutí a aktivity organizace.

Lukášová a Nový označují tyto čtyři typy jako:

- „Kulturu drsných hochů“ (velké riziko, velká rychlost zpětné vazby);
- „Kulturu tvrdé práce“ (malé riziko, velká rychlost zpětné vazby);
- „Kulturu sázky na budoucnost“ (velké riziko, malá rychlost zpětné vazby);
- „Procesní kultura“ (malé riziko, malá rychlost zpětné vazby).

„Kultura drsných hochů“ je v překladu Bělohávkova (1996, s. 112) označována jako „kultura frajerů“. Bedrnová a Nový (2002, s. 501-503) uvádějí typologii Deal a Kennedyho jako determinovanou:

1. mírou rizika (malé či velké riziko),
2. dynamikou (pomalá či rychlá dynamika).

Bedrnová a Nový označují tyto čtyři typy takto:

- „Kultura všechno nebo nic“ (velké riziko, rychlá dynamika);
- „Kultura chléb a hry“ (malé riziko, rychlá dynamika);
- „Analyticko-projektová kultura“ (velké riziko, pomalá dynamika);
- „Procesní kultura“ (malé riziko, pomalá dynamika).

Deal a Kennedy charakterizují jednotlivé typy organizační kultury (podle Lukášová, Nový a Bedrnová a Nový):

- „Kultura drsných hochů“ či „kultura všechno nebo nic“ je svět individualistů a hvězd s velkými idejemi, pozitivně je hodnoceno „temperamentní a mladé“ jednání, příslušníci této kultury nejsou trpěliví a vytrvalí, nechtějí být týmovými hráči. Ve své práci podstupují vysoké riziko (např. investují velké částky do reklamních kampaní), v organizaci panuje soupeřivost a napětí a díky velkému tlaku je časté „vyhoření“ pracovníků ještě před dosažením středního věku. Komunikace je nekonvenční, řeč obsahuje cizí slova, přenášení osobních starostí na podnikovou půdu a svěřování se s intimními problémy je nepřipustné. Kariéra má podobu rychlého vzestupu, případně rychlého sestupu, doba zaměstnání nebývá příliš dlouhá, v těchto organizacích bývá vysoká fluktuace, muži a ženy mají rovnoprávné postavení, jsou na ně kladeny stejně tvrdé požadavky. Podnikovým hrdinům je mnohé tolerováno, mohou si dovolit téměř vše.

Tato kultura je typická např. v zábavním průmyslu (film, televize), v oblasti reklamy, stavebnictví či manažerského poradenství.

- V „kultuře tvrdé práce“ či „chléb a hry“ má přátelství a sympatie vysokou hodnotu, nejdůležitější je aktivita a iniciativa, která přináší úspěch, nekomplikovaná spolupráce, týmová práce spojená s legrací a zábavou. Očekávána je častá verbální komunikace (je přípustné hovořit i o intimních záležitostech), oblečení je neformální. Časté jsou oslavy, soutěže, výroční shromáždění, které podporují motivaci příslušníků kultury, oblíbené jsou různé příběhy (např. o konfliktních klientech), podnikový žargon zahrnuje slogany, zkratky a slova z oblasti sportu (poločas, aut, červená karta, smeč, finiš apod.). Tato kultura je typická pro prodejní organizace či společnosti orientované na masového konzumenta, ale také pro výrobní organizace se zabezpečenou kontrolou kvality, důležitou hodnotou kultury je orientace na zákazníka a jeho potřeby.
- „Kultura sázky na budoucnost“ či „analyticko-projektová kultura“ je charakteristická maximální koncentrací na vyhnutí se chybám, ceněna je komplexní analýza, racionalita a dlouhodobá prognóza. Pracovníci respektují hierarchii a autoritu, jsou ochotni ke spolupráci a schopni fungovat pod tlakem. Ti, kteří rozhodují, často riskují budoucnost celé společnosti, protože organizace investují obrovské částky a trvá roky, než zjistí, zda byl projekt úspěšný (např. letecké, naftařské, farmaceutické či chemické společnosti). Intuice, momentální invence, štěstí a nálada jsou nespolehlivé a nebezpečné. Realizují se firemní shromáždění (se zasedacím pořádkem a podle něj se hovoří), rozhodování je centralizované. Do tří let po nástupu je každý nováčkem, kariéra se uskutečňuje po krocích, rychlá kariéra je nemožná, starší pracovníci jsou zvýhodněni. Oblečení je korektní a slovník také, emoce se neprojevují, o soukromí se nehovoří. Hrdinou je ten, kdo dlouhou dobu s houževnatostí rozpracovává jedinou myšlenku či projekt.
- V „procesní kultuře“ se koncentrují všechny aktivity na proces, pracovníci se koncentrují spíše na to, jak věci dělají, než na to, co dělají, cíl nehraje zásadní roli. Hodnotou je technická dokonalost, správný postup,

zaměřenost na přesnost a detaily, chyby se nedělají, vše se registruje, emoce se neprojevují. Nejdůležitější je mocenská hierarchie, oblečení, výše příjmu, každý ví o každém povýšení i přínosu s ním souvisejícím. Povýšení je oblíbené téma rozhovoru. Tato kultura je typická pro banky, pojišťovny a státní správu.

Deal a Kennedy zdůrazňují, že typologie je zjednodušující (jako všechny typologie), že jsou organizace ve skutečnosti „mixem“ typů (jejich charakteristik). V rámci organizací mívají marketingová oddělení tendenci ke „kultuře drsných hochů“, prodejní a výrobní oddělení ke „kultuře tvrdé práce“, výzkumné a vývojové útvary bývají „kulturou sázky na budoucnost“ a ekonomické útvary charakterizují byrokratické rysy „procesní kultury“. Silné kultury „mixují“ prvky všech typů způsobem, který jim umožňuje v okolním prostředí výkonově fungovat.

Ansoff (1979) rozlišil typy organizační kultury podle toho, jak organizace reaguje na požadavky prostředí:

- „stabilní kultura“ (pokud je organizace „introvertní“, orientovaná do minulosti a má averzi k riskování);
- „reaktivní kultura“ (je-li organizace „introvertní“, ale orientovaná na současnost a akceptuje alespoň „minimum“ rizika);
- „anticipující kultura“ (je-li organizace orientovaná na současnost, ale ve větší míře akceptuje riziko, zejména to, které je pro ni známé, a je schopna dílčích změn);
- „prozkoumávající kultura“ (je-li organizace „extrovertní“, orientovaná na současnost i budoucnost a riziko i změny akceptuje ve značné míře);
- „tvořivá kultura“ (jestliže je organizace silně „extrovertní“, orientovaná na budoucnost a akceptace rizika je pro ni běžnou záležitostí každodenního života).

Ansoff chápe uvedené typy jako typy strategických aspektů chování organizace, spojené do určité míry s fázemi vývoje organizace.

Miles a Snow (1978) charakterizovali tři typy kultury organizací s ohledem na způsob adaptace organizace na vnější prostředí a současně se zohledněním vlivu interních faktorů na obsah kultury:

- „Průzkumníkem“ je organizace, která permanentně vyhledává tržní příležitosti, její strategií je růst. Průběžně monitoruje vnější prostředí a usiluje o vývoj nových výrobků a jejich umístění na trhu. Nejdůležitějšími útvary organizace jsou marketing a výzkum a vývoj. Efektivnost se měří srovnáním s konkurencí, kritériem úspěchu je účelnost. Důraz je kladen na flexibilitu a využívání nových technologií. Organizační struktura je decentralizovaná.
- „Obráncem“ je organizace, která se omezuje na úzkou oblast trhu, kde se snaží získat stabilní skupinu zákazníků, vývoj trhu mimo zvolenou oblast je ignorován. Důraz je kladen na účinnost výroby, distribuci zboží a služeb a striktní kontrolu. Organizace je centralizovaná, významnými útvary jsou výrobní a ekonomický útvar.
- „Analyzátor“ je organizace představující kompromis mezi dvěma výše uvedenými typy. Tato organizace usiluje o stabilitu i expanzi, současně si udržuje stabilní produkty a zákazníky a usiluje o rozvoj nových výrobků a trhů. Důraz je v těchto organizacích kladen na koordinaci, největší váhu mají útvar marketingu a aplikovaný výzkum s výrobou.

Další typologii vytvořili a rozpracovali do diagnostických nástrojů Quinn, Cameron a jejich spolupracovníci (v průběhu posledních patnácti let). Tato typologie vychází z Quinnova a Rohrbaughova „modelu soupeřících hodnot“. Čtyři typy organizační kultury vznikají kombinací dvou dimenzí:

1. flexibilita versus stabilita a kontrola,
2. interní versus externí zaměření.

Každý z jednotlivých typů kultury je charakteristický určitými cíli, k nimž organizace směřuje a nástroji, kterými chce těchto cílů dosáhnout (ty jsou třetí dimenzí zahrnutou v obsahu jednotlivých typů):

- „Klanovou kulturu“ (kombinace dimenzí: flexibilita, interní zaměření) charakterizuje přátelské pracovní prostředí, sdílení hodnot a cílů, vědomí „my“ a týmové myšlení. Vedoucí jsou v roli „rodičů“, organizaci stmeluje loajalita či tradice, oddanost firmě je vysoká. Důraz je kladen na užitek

dlouhodobého rozvoje každého jedince, významná je soudržnost a morálka, úspěch je chápán v souvislosti s charakterem interního klimatu a péčí o pracovníky. Zákazníci jsou chápáni jako partneři.

- „Hierarchická kultura“ (kombinace dimenzí: stabilita a kontrola, interní zaměření) představuje formalizované a strukturované pracovní prostředí, zdůrazňovány jsou postupy a předpisy. Efektivními vedoucími jsou dobří koordinátoři a organizátoři, bezproblémový chod organizace je nejdůležitější, cílem je stabilita a efektivnost. Úspěchem jsou spolehlivé dodávky, plnění harmonogramů a nízké náklady, řízení lidí se koncentruje na zajištění jistoty zaměstnání.
- „Adhokratická kultura“ (kombinace dimenzí: flexibilita, externí zaměření) je spojena s dynamickým podnikatelským a tvůrčím prostředím, lidé jsou ochotni riskovat, vedoucí jsou vizionáři a inovátoři, v organizaci se experimentuje. Důraz je kladen na to být „špičkou“ v oblasti působení. Úspěšnost organizace je posuzována podle schopnosti přizpůsobit se vnějšímu prostředí a podle zisku. Hlavním úkolem managementu je podpora individuální iniciativy, tvořivosti a svobody. Výraz ad hoc („jen k tomuto účelu“) odráží rysy této kultury, kterými jsou přechodnost organizačních struktur, využívání specialistů a projektových týmů, mobilní kanceláře, rychlé a pružné změny.
- „Tržní kultura“ (kombinace dimenzí: stabilita a kontrola, externí zaměření) charakterizuje organizaci orientovanou na výsledky, v níž jsou tvrdě soupeřiví a na cíl zaměřeni lidé, které přísní vedoucí motivují k vysokým výkonům. Organizaci stmeluje zaměření na vítězství, pozornost je věnována konkurenčním akcím a dosahování měřitelných cílů.

Quinnova a Cameronova typologie postihuje převládající organizační hodnoty a s nimi související strategické priority, které se rovněž odrážejí v převládající atmosféře, ve stylu vedení a v kritériích úspěchu. Podle Lukášové a Nového je tato typologie v posledních letech nejcitovanější a nejvyužívanější a je pravděpodobně jedinou použitelnou v našich podmínkách (autoři užívali dotazníky kromě USA i v západní a východní Evropě, v Kanadě, v Africe a v Austrálii).

Ad. 3 Typologie formulované ve vztahu k chování organizace:

Typologie ve vztahu k chování organizace se zaměřují na vzorce chování, projevující se v chování organizací vně organizace a v chování pracovníků k sobě navzájem a vůči své vlastní organizaci.

Hall (1995) je autorkou tzv. „kompasového modelu“, který sama označuje jako typologii kulturních stylů chování. Tato typologie prezentuje charakteristické vzorce chování na úrovni národních kultur, kultur jednotlivých organizací i kultur uvnitř jedné organizace. Jejím účelem je poskytnout společnostem, které fungují ve vztazích s jinými společnostmi, nástroj umožňující anticipovat, pochopit a zvládnout rozdíly společností specifické pro takové formy partnerství jako jsou např. fúze či strategické aliance. Hall rozlišuje dva obsahové aspekty organizační kultury:

- klíčové složky kultury (člení na: A. základní hodnoty, B. vzorce chování, C. artefakty a etiketu);
- segmenty kultury (jednotlivci a skupiny – jedinec, útvar, dceřiná společnost, odvětví ad.), mezi segmenty dochází ke vzájemným interakcím - typy interakcí jsou vztahovými segmenty (např. jedinec-jedinec, jedinec-firma, jedinec-národ, firma-firma, region-firma ad.). Rozdíly v obsahu a formě jednotlivých interakcí se projevují v rámci všech tří klíčových složek kultury (hodnot, chování i artefaktů a etikety).

Čtyři typické vzorce chování organizací, které Hall charakterizovala, vznikly kombinací dvou dimenzí:

1. dimenze asertivity představuje míru, v jaké je vnímáno chování firmy:
 - organizace s vysokou mírou asertivity bývají vnímány jako rozhodné, rychlé a silné (charakteristikami vysoké míry asertivity jsou individualismus, kontrola, autoritativnost, útočnost, tvrdá práce, změny apod.),
 - organizace s nízkou mírou asertivity bývají vnímány jako pomalejší a stálejší;
2. dimenze citlivosti se vztahuje k míře, v jaké je chování organizace vnímáno jako emocionální:

- organizace chovající se vysoce citlivě bývají považovány za přátelské vůči zaměstnancům, uvolněné, spontánní, otevřenější a bývají v oboru oblíbené (charakteristikami vysoké citlivosti jsou loajálnost, tendence ke kompromisům, důvěra, týmový přístup, spíše kvalitativní přístupy, emocionální a neexaktní přístupy, orientace na lidi ad.)
- málo citlivé organizace jsou rezervovanější, uzavřenější a bývají spíše respektované než oblíbené, mají tendenci být rigidní, jsou předvídatelné.

Čtyři typy chování organizací označené jako severní, jižní, východní a západní nemají žádný geografický význam, bylo pouze využito analogie s kompasem („kompasový model“) a jeho základními souřadnicemi:

- „Severní kulturní styl“ (kombinace dimenzí: malá asertivita, malá citlivost) je důkladný a metodický, rozhodnutí jsou přijímána na základě faktů, nejsou přijímána ukvapená rozhodnutí, postupováno je obezřetně, s pozorností věnovanou detailům. Tyto organizace se snaží dělat správné věci hned napoprvé, vycházejí z reálné situace a orientují se na pomalý a stabilní úspěch, vyhýbají se konfliktům a rizikům. Spolupráce s organizacemi „severního“ typu vyžaduje znalosti technických detailů dané oblasti působení (podnikání).
- „Jižní kulturní styl“ (kombinace dimenzí: velká asertivita, velká citlivost) je dynamický, podnikatelský, málo konzistentní a bývá vnímán jako málo předvídatelný. Rozhodování je spontánní, smělé, vycházející z instinktu, větší roli než realita hraje vize, silnou stránkou je nezávislost a kreativita. K řešení problémů je přistupováno s kuráží, vychází se z předpokladu, že vše je možné, hlavním motivátorem je čelení rizikům a výzám. Organizace „jižního“ stylu rády navazují kontakty s jinými organizacemi, avšak neúnavně sledují své cíle. Tato kultura se výborně uplatňuje v období, kdy na trhu vládne neklid a chaos.
- „Východní kulturní styl“ (kombinace dimenzí: malá asertivita, velká citlivost) klade důraz na budování týmu a harmonii vztahů, výrazná je orientace na lidi (spíše než na úkoly), usiluje o udržení prestiže a respektu před měřením výkonu. Rozhodnutí jsou přijímána na základě konsenzu, rizikům se tato organizace spíše vyhýbá, odpovědnost je svěřována spíše

skupinám než jednotlivcům. Tento styl odměňuje pokoru a skromnost, takže jsou výkony často ponechány bez povšimnutí. Je zde tendence k pěstování pocitů méněcennosti, ve spolupráci s jinými organizacemi potřebuje „východní“ organizace pozitivní zpětnou vazbu, chválu a ujištění, že její příspěvek je cenný, konflikty zahazuje a omlouvá se (i když nenastaly její vinou). Vedoucí pracovníci kladou otázky, spíše než nařizují, neradi vyjadřují nesouhlas.

- „Západní kulturní styl“ (kombinace dimenzí: velká asertivita, malá citlivost) charakterizuje postup „krok za krokem a bez časových ztrát“, rozhodování je založené na faktech a zvažování rizik, chce mít věci pod kontrolou. Orientace „západního“ stylu je spíše na úkoly než na lidi, emoce jsou skrývány za profesionalitu, preferováno je přikazování, přímé řešení problémů (okamžité zásahy). Oceňovány jsou výsledky („diskuze jsou ztrátou času a peněz“). Při spolupráci se „západními“ organizacemi je třeba opustit vztahové aspekty a zaměřit se na výsledky.

Typologie organizačního charakteru Bridgese (1992) je rovněž založena na analogii mezi chováním organizace a chováním jedince. Bridges specifikoval šestnáct typů organizačního charakteru (k jejichž identifikaci vyvinul diagnostický nástroj), které jsou paralelou šestnácti osobnostních typů známých prostřednictvím dotazníku MBTI (Myers-Briggs Type Indicator), vytvořeného na základě Jungovy teorie. Bridgesův dotazník OCI - Organizational Character Index není adaptací MBTI, ale stejně jako MBTI vychází ze čtyř dvojic protikladných tendencí (původně prezentovaných Jungem):

- extraverte versus introverte (extraversion or introversion) představuje dva základní typy orientace organizace a dva odlišné zdroje organizační energie,
- smyslové versus intuitivní vnímání (sensing or intuiting) se týká způsobu, jak organizace získává informace a jaký druh informací preferuje,
- analytické versus citové zpracování / myšlení nebo cítění (thinking or feeling) se týká způsobu zpracování informací, hodnocení situací a způsobu rozhodování,

- usuzování versus vnímání (judging or perceiving) postihuje tendenci organizace uplatňovat spíše myšlení či intuici.

Bridges charakterizuje podle dvojic protikladných tendencí organizace takto:

- „Extravertní organizace“ jsou otevřené, orientované směrem ven, sledují vnější prostředí, opatřují si informace a expertní analýzy, strategii stavějí na interpretaci podmínek trhu a požadavcích zákazníků, jednají rychle, jsou netrpělivé, často experimentují. Rozhodnutí jsou výsledkem spolupráce, obecně se projevuje spíše snaha o diskuzi, spolupráci a dosažení konsenzu, převažuje ústní komunikace, je podporována spolupráce mezi úseky a projektovými týmy. „Introvertní organizace“ jsou orientovány dovnitř, jejich strategie je určována technickými možnostmi či myšlenkami a hodnotami lídrů, rozhodování probíhá za zavřenými dveřmi, snaha o spolupráci a dosažení konsenzu při rozhodování se objevuje zřídka. Tyto organizace se vyhýbají unáhleným akcím, shromažďují a analyzují informace, spoléhají na písemnou komunikaci. Předpokládá se, že lidé jsou nejproduktivnější, dostanou-li zadání a pak na něm samostatně pracují, spolupráce je vnímána spíše jako nepřírozená. Pro nové nápady se „introvertní organizace“ obrací nejprve na vlastní odborníky, „pomoc“ zvenku musí získat podporu uvnitř (prochází zdoluhavými interními diskuzemi). Tyto organizace předpokládají, že se řešení vždy nachází uvnitř, je jenom třeba ho najít.
- Organizace typu „smyslové vnímání“ jsou zaměřeny na detailní a uspořádané informace, mají přehledné databáze, preferují rutinní postupy a změnu chápou jako zlepšení již existujícího, inovují spíše detaily než celkový projekt, mají dobré programy zkvalitňování, jsou systematické v postupech, jejich energii mobilizuje současná realita. Budoucnost plánují na základě minulé zkušenosti, plánují na základě výsledků, význam je přikládán strategii a pravidlům, preferovány jsou funkcionální struktury. Tyto organizace věří ve zkušenosti, které definují jako dovednosti a podle tohoto kritéria obsazují vyšší pozice. Organizace typu „intuitivní vnímání“ se orientují na celkový obraz a detaily jim někdy unikají, dobře odhadují příští vývoj a trendy, orientují se na možnosti, každodenní rutina je obtěžuje, ochotně přijímají změny, při inovacích

uplatňují celostní princip a změny transformačního charakteru, zajímají se o nové technologie. Tyto organizace mobilizuje vize budoucnosti, postavení a moc získávají lidé vynikající svými schopnostmi či motivací, novým pracovníkům jsou předávány hodnoty a způsoby „jak se věci dělají“.

- Organizace s převahou „myšlení“ se rozhodují na základě profesionálních, vědeckých, morálních ad. principů, strategie stanovují s ohledem na výsledky a bez ohledu na lidi, často se chovají tak, jako by lidské aspekty problémů neexistovaly, věcné aspekty problémů umějí řešit lépe, při posuzování problémů mají tendenci ke generalizování. Důraz kladou na cíle a dosažení efektivity, tu podporují hodnocením a kritikou (projekty jsou realizovány dobře či špatně, plány jsou jasné či nejasné, manažerské techniky úspěšné či neúspěšné), věří, že kritikou se lidé zdokonalují. Organizace založené na „cítění“ vycházejí při rozhodování z hodnot, dávají přednost tomu „na čem záleží“ před tím „co je logické“, berou ohled na lidi, kteří budou strategie naplňovat, jednají podle individuálních okolností, srdce je stejně důležité jako hlava. Lidé mají pro organizaci hlavní význam, věří, že efektivitu posiluje podpora, je upřednostňováno harmonické prostředí, v němž budou lidé nejspíše odvádět ty nejlepší výkony.
- Organizace s převahou „usuzování“ vždy směřují k dosažení rozhodnutí, ať logicky či intuitivně. Občas se dostanou do obtíží, protože rozhodly předčasně bez dostatečných informací. Informace často získávají povrchně, za informace často vydávají předčasné úsudky, což je jejich slabou stránkou. Pro organizace s převahou „vnímání“ nemá rozhodnutí klíčový význam, pod tlakem na rozhodnutí se lidé necítí dobře, nechávají rádi rozhodnutí otevřená a hledají další informace, což je chybou, protože se pak s prodlením rozhodnutí často dostávají do potíží. Omluvou bývá „budování konsenzu“. Někdy zde chybějí struktury a postupy, které by proces rozhodnutí usnadňovaly. V těchto organizacích vládne volnost a tolerance, jsou přesvědčené, že definování situací a problémů omezuje kreativitu a svobodu, proto stanovují pouze obecné zásady a normy.

Tyto charakteristiky představují krajní póly čtyř protikladných tendencí, které v souladu s Bridgesovou teorií v chování organizací existují. Jejich kombinací vzniká celkem šestnáct typů organizačního charakteru označených stejně jako u MBTI prostřednictvím počátečních písmen jednotlivých protikladných tendencí (charakteristiky jednotlivých typů obsahuje Bridgesova publikace „The Character of Organizations“).

Typologie Goffeho a Jonese (1998) postihuje obsah kultury organizace z hlediska vztahů, které v ní panují, a to se zřetelem k charakteru těchto vztahů a jejich důsledkům pro efektivnost organizace. Základem jejich typologie označené „krychle 2S“ (Double S Cube) jsou dvě hlavní dimenze, a to sociabilita a solidarita:

1. sociabilita znamená míru přátelství mezi členy organizace, je-li míra sociability vysoká, jsou lidé v organizaci ve vzájemně přátelském a pečujícím vztahu, což se projevuje vysokou mírou sociální interakce a sdílení informací, je-li sociabilita nízká, jsou lidé zaměřeni spíše sami na sebe,
2. solidarita znamená soudržnost, která není založena na citech, ale vychází z rozumu (Goffee, Jones, 1998), jejím základem jsou společné úkoly, zájmy a společně sdílené cíle, které mají přinést užitek všem zúčastněným, vztahy jednotlivých členů nemusí být přátelské, přesto pracovníci mohou, je-li solidarita vysoká, velmi účinně spolupracovat.

Počáteční písmena dvou popsaných komponent představují dvě S v názvu teorie, jejich kombinací, tj. vysoká a nízká sociabilita a vysoká a nízká solidarita, vznikají čtyři typy kultury, které autoři označili jako síťovou kulturu, námezdní kulturu, fragmentální kulturu a pospolitou kulturu. Tyto kultury mohou být buď pozitivní či negativní, tzn. obsah kultury může být ve vztahu k výkonnosti organizace produktivní či kontraproduktivní. Každá kultura tak má pozitivní i negativní (dysfunkční) variantu (těchto osm typů kultury vytváří společně se dvěma S a třetí dimenzí funkčnosti krychli). Charakteristické rysy sociability a solidarity zůstávají stejné, ať jde o pozitivní či negativní formu typu kultury; to co je odlišuje, je míra přítomnosti daných charakteristik (může být do určitého

stupně zdravá, pak se stává nezdravou) a důsledky dané kombinace míry sociability a solidarity.

- „Síťová kultura“ (kombinace dimenzí: vysoká sociabilita, nízká solidarita) je založena na vztazích, na vzájemném přátelství, laskavosti a vstřícnosti. Pozitivní forma síťové kultury představuje dobré vztahy v celé organizaci, sdílení informací, pomoc jeden druhému, hledá se kompromis, lidé vytvářejí a udržují sítě vztahů, což je může odvádět od práce. Na přátelství ovšem závisí pracovní postup. Výhodou této kultury je příjemná pracovní atmosféra, empatie, příznivé podmínky pro tvořivost a flexibilitu, vzájemná loajalita, lidé jsou ochotni tvrdě pracovat nad rámec povinnosti, ovšem ne kvůli organizaci, ale kvůli sobě navzájem. Nevýhodou je tolerance ke špatnému výkonu (je těžké kritizovat přátele) a díky nízké solidaritě jsou lidé loajální k sobě, ovšem méně k organizaci a jejím cílům. Negativní forma síťové kultury znamená rovněž pěstování vztahů, ale selektivní sdílení informací a politikaření, rozhodnutí se dělají „mezi přáteli“, v zájmu své kariéry se lidé vyhýbají kritice nežádoucích návrhů.
- „Námezdní kultura“ (kombinace dimenzí: nízká sociabilita a vysoká solidarita) je opakem síťové kultury. Úkoly jsou v této kultuře prioritou a práce je výzvou sama o sobě, nemusí být spojena se zábavou, ani osobními vztahy, cíle jsou explicitně (pokud možno numericky) vyjádřené, vztahy jsou pouze instrumentální (pokud je člověk chce navázat, musí poskytnout informace, radu, vhled do problému), lidé usilují o odměnu a osobní zisk. Výhodou pozitivní formy je sdílení zájmů a cílů, všichni usilují o vítězství nad konkurencí, nápady jsou přijímány konstruktivně, činnosti jsou koordinované, problémy jasně pojmenovávány. V osobní kariéře vztahy a kontakty hrají roli, ale v námezdním slova smyslu, tzn. že jsou lidé povyšováni za to, co pro koho udělali. Negativní formu (ovlivněnou extrémně vysokou solidaritou ve spojení s nízkou sociabilitou) charakterizuje maximalizace krátkodobých cílů bez ohledu na dlouhodobé cíle, každý se stará o své výsledky či výsledky oddělení, loajalita k cílům organizace je nízká. Působení v této organizaci vyžaduje psychickou odolnost, odolnost vůči konfliktům, schopnost riskovat.

- Ve „fragmentální kultuře“ (kombinace dimenzí: nízká sociabilita, nízká solidarita) nejsou lidé vzájemně zvláště přátelští, ani výrazně nepodporují cíle organizace, jsou individualisté pracující pro sebe, pro svou pověst a kariéru (peníze jsou druhotné). Tato kultura je typická v prostředí, kde lidé tráví mnoho času mimo organizaci (žurnalisté, právníci, vysokoškolští učitelé, vědci) a jejich reálná prestiž pramení z ocenění vnějšího světa, nepotřebují být nejlepší v organizaci, ale např. ve svém oboru, své cíle si stanovují sami a k profesionálnímu výkonu jsou motivováni vnitřně. Výhodou této kultury je bezproblémové kritizování ostatních, nevýhodou nízká míra loajality k organizaci. Lidé jsou loajální k oboru, ocenění je výsledkem individuální práce. Tato kultura poskytuje lidem soukromí, prostor, svobodu a flexibilitu. Je-li tato kultura dysfunkční, představuje dle autorů pro organizaci ze všech typů největší riziko. Identifikace s organizací je velmi nízká, cíle organizace mohou být „sabotovány“, lidé nespolupracují a nesdílejí informace.
- „Pospolitou kulturu“ (kombinace dimenzí: vysoká sociabilita, vysoká solidarita) charakterizuje přátelství mezi lidmi i loajalita k organizaci, angažovanost a otevřenost novým myšlenkám, zájem o proces i výsledky, organizace je efektivní a lidé uspokojení. Pozitivní varianta tohoto typu vytváří atmosféru výborných vztahů a vřídlosti, jednotlivci jsou chápáni a respektováni jako lidé, výjimečné výsledky jedinců jsou potěšením pro druhé, panuje zde silný pocit sounáležitosti, založený na hrdosti na produkty či služby, strategie a hodnoty organizace jsou intenzivně diskutovány. Vysoká úroveň sociability zamezuje skupinkaření, vysoká míra solidarity udržuje zaměření na výsledky. Tato kultura je častá v malých organizacích. Lidé této kultury „žijí prací“, což je mnohdy pro okolí nepochopitelné (a pro rodiny často nepřijatelné). Negativní forma vzniká, přeroste-li sounáležitost v pocit neporazitelnosti a hrdost na produkt v samolibost. Průvodním znakem dysfunkčnosti pospolité kultury bývá odchod nejlepších pracovníků, „hvězdy“ opouštějí organizaci, protože nemají motivaci (jsou nejlepší a je k nim přistupováno jako k ostatním).

Vries a Miller (1984) vytvořili poněkud odlišnou typologii podnikových kultur odvozenou z psychologické terminologie, která postihuje zejména nepříznivé psychické stavy jednotlivce jako důsledek působení organizačního prostředí. Bedrnová a Nový (2002, s. 503) v souvislosti s uvedenými typy uvádějí, že cílem této typologie je upozornit na možné nepříznivé důsledky těchto kultur, které jsou z dlouhodobého hlediska pro pracovníky neúnosné. Organizace založené na těchto kulturách jsou neefektivní a zpravidla se brzy rozpadají:

- „Paranoidní kulturu“ charakterizují stálé obavy a strach, stálé ohrožení všeho druhu, trvalé sledování všech aktivit a projevů ostatních spolupracovníků, permanentní připravenost na cokoliv.
- „Nátlaková kultura“ je zaměřena na perfektnost a detail, vše má svůj řád, největším ohrožením je chaos, nic se nesmí ponechat náhodě, všechno je řízeno a do detailu organizováno, vztahy jsou založeny na příkazech, emoce jsou nepřipustné.
- V „dramatické kultuře“ je vše soustředěno kolem charizmatické vedoucí osobnosti, která se sama usadila doprostřed „scény“, ostatní ji idealizují a cítí se na ní být silně závislí, tato osoba činí všechna rozhodnutí sama. Pracovní metody se opírají o spontánnost a intuici, projevy pozitivních emocí je vnímáno jako vyjádření loajality, struktury a regule se často ruší jako zbytečné a výrazně se slaví úspěchy.
- „Depresivní kulturu“ charakterizuje atmosféra pesimistických prognóz a strachu, lidé mají pocit, že nic nelze stihnout, že je osud pronásleduje, že vše má svůj běh a jen málo věcí lze skutečně ovlivnit. Způsoby jednání jsou rutinní a stereotypní, moc je široce rozdělená, ale bez praktického významu.
- „Schizoidní kulturu“ reprezentují jednak velké distance mezi lidmi, strategie, že lepší je držet se zpátky, plachost, ostýchavost, mocenské vakuum a současně boj o moc, vytváření koalic a taktizování, úsilí o prestiž a kariéru.

2 Etika v řízení organizace

Etika v řízení organizací je složitým problémem. Etické jednání organizace je určitým očekáváním jejího širšího sociálního okolí i vlastních zaměstnanců, které má převážně oporu „jen“ v morálce. Představy etického řízení se často dostávají do konfrontace s cílem organizace, kterým je v případě podniku⁷ zisk.

Etika je často definována jako to, co by mělo být (Marshall, 1998, p. 201). Etika vyjadřuje principy a zásady umožňující rozlišovat a volit alternativu chování, významu nabývá v souvislosti s důsledky chování. Předmětem etiky je morálka v rovině společenské i individuální jako zvláštní stránka lidského rozhodování a jednání. Jednání a výsledky rozhodnutí lidí se stávají morálně relevantními vzhledem k představě, co je dobré a co je zlé, co je žádoucí či škodlivé. Jednání a výsledky rozhodnutí organizací se rovněž stávají morálně relevantními vzhledem k představě, co je žádoucí, dobré a spravedlivé.

Etické zásady řízení a jejich respektování se měnilo v průběhu času v důsledku různých vlivů. V současnosti je etické jednání organizací ovlivňováno kromě očekávání širšího společenského okolí a vlastních zaměstnanců i legislativou (např. problém diskriminace uchazečů o zaměstnání). Etické nebo neetické chování organizace je posuzováno všemi jejími partnery, spoluvytváří její image a významně ovlivňuje její situaci na konkurenčním trhu i trhu práce. Mnohé organizace doplatily na své „etické pochybení“ vysokými finančními pokutami a ztrátou dobrého jména.

Počátkem 20. století vznikla myšlenka sociální odpovědnosti. Její rozmach inicioval v roce 1953 Bowen ve své publikaci „Social Responsibilities of Businessman“, ve které požaduje, aby podnikatelé zvažovali sociální důsledky svých rozhodnutí. Podle definice, kterou uvádějí Koontz a Wehrich, představuje sociální odpovědnost firmy vážné zvažování vlivu podnikových aktivit na

⁷ Echaudemaisonův slovník (1995, s. 227) charakterizuje podnik jako jednotku ekonomického rozhodování používající (a odměňující) práci a kapitál k tvorbě statků a služeb, které pak prodává na trhu s cílem dosáhnout zisku a rentability.

společnost. Novějším pojmem (podobným sociální odpovědnosti) je sociální citlivost, která představuje schopnost firmy „...vztahovat své operace a taktiku k sociálnímu prostředí takovým způsobem, který je vzájemně prospěšný pro podnik i společnost.“ Oba pojmy je možné zvažovat i v kontextu vzájemných vztahů v organizaci. „Hlavní rozdíl mezi sociální odpovědností a sociální citlivostí spočívá v tom, že sociální citlivost v sobě zahrnuje aktivitu a to, „jak“ podnik reaguje.“ Sociální odpovědnost a vnímavost se týká všech organizací, avšak středem její pozornosti jsou zejména obchodní organizace. V souvislosti s požadavkem sociální odpovědnosti – sociálního zapojení je vždy třeba brát v úvahu, jaké poslání vzhledem ke společnosti konkrétní organizace má. Od manažerů nelze očekávat řešení sociálních problémů, avšak způsob, jakým dosahují svého poslání, má velký sociální význam. Organizace musejí být v interakci s prostředím, v němž působí, manažeři musejí brát v úvahu prvky svého okolí, které jsou významné pro dosažení úspěchu organizace (úspěch organizace je na nich závislý), ale rovněž musejí zvažovat prvky, které mohou být jejich aktivitami ovlivněné. Manažeři odpovídají za své prostředí a stávají se aktivními účastníky při zdokonalování kvality života (Koontz, Weihrich, 1994, s. 72-73).

Název Bowenovy knihy („Social Responsibilities of Businessman“) se promítl do pojmu CRS – Corporate Social Responsibility. Klasifikace CRS je postavena na čtyřech základních pilířích (hierarchicky uspořádaných), a to ekonomice, legislativě, etice a dobročinnosti. Koncept sociální odpovědnosti zahrnuje dva požadavky:

- charakterizuje organizaci jako soubor smluv, postavených na právech a povinnostech zúčastněných skupin (tento kontrakt má sociální dimenzi);
- organizace je chápána jako „morální agent“, který svým rozhodováním a možnostmi kontroly ovlivňuje dění ve společnosti.

Problematika sociální odpovědnosti se rozvíjela v mnoha modelech. Klasický model vznikající od počátku 20. století předpokládá, že dokonalá konkurence odstraní z trhu nežádoucí formy jednání, jeho kritériem odpovědnosti je maximalizace zisku vlastníků, „manažerský“ model (rozvíjející se od 30. let 20. století) chápe manažery jako zástupce vlastníků, ale i zaměstnanců, zákazníků,

odběratelů a všech, kteří mají vztah k organizaci a jejich povinností je udržovat sociální smír. Sociálně environmentální model bývá označován jako model maximalizující sociální bohatství, klade silný důraz na sociální, lidské a ekologické hodnoty (Putnová, In: Putnová, Seknička, Uhlář, 2005, s. 35-36).

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997, s. 129-134) charakterizují v tomto kontextu sociální odpovědnost třemi obecnými kategoriemi (určitými stupni intenzity sociální angažovanosti), kterými jsou sociální povinnost, sociální odezva a sociální citlivost:

- Sociální odpovědnost jako sociální povinnost lze vymezit jako chování, které je v souladu s platnými zákony a předpisy. Podnikatelské organizace mají vůči společnosti povinnost vytvářet zisk. Jestliže tak organizace legálně činí, je její chování sociálně zodpovědné, pokud se chová nelegálně a neusiluje o zisk, je její chování sociálně nezodpovědné. Friedman (a další ekonomové, kteří jsou přesvědčeni, že společnost vytváří obchodní firmy, jejichž úkolem je efektivně produkovat zboží a služby) říká: „Existuje pouze jedna sociální zodpovědnost obchodní firmy: využít své disponibilní zdroje v činnostech zaměřených na dosahování zisku v podmínkách otevřené konkurence bez podvodu a klamu.“ Zastánci tohoto názoru argumentují zodpovědností organizací vůči akcionářům, tj. majitelům, prosazují vycházet v dané oblasti z platné legislativy a odmítají investice do sociálních opatření z rozhodnutí managementu organizací (chápu to jako zneužití pravomoci), protože jeho úkolem je vytvářet zisk a ne bez souhlasu akcionářů investovat do aktivit, které nezabezpečují bezprostřední efektivnost. Sociální výdaje mohou mít pro společnost negativní důsledky, mohou vést ke zvyšování nákladů a v důsledku toho ke zvyšování cen zboží, takže takové jednání není v zájmu akcionářů ani zákazníků.
- Sociální odpovědnost jako sociální odezva představuje chování, které odráží „převažující sociální normy, hodnoty a očekávání.“ Toto stanovisko očekává, že organizace mají více úkolů než výrobu a služby, minimálně musí nést odpovědnost za ekologické a sociální náklady vyvolané jejich aktivitami. Za sociálně odpovědný je považován takový přístup, kdy

organizace volí příznivý postoj k oprávněným požadavkům zájmových skupin (odborů, akcionářů, ochránců zájmu spotřebitelů ad.), její aktivity jsou nad rámec zákona, a to bez ohledu na to, zda tak činí dobrovolně či nedobrovolně.

- Sociální odpovědnost jako sociální citlivost má výrazně anticipační charakter, označuje sociální aktivity, které jdou nad rámec sociálních povinností a sociální odezvy a ekonomických cílů, např. veřejně prospěšné aktivity. Sociálně zodpovědné organizace aktivně vyhledávají možnosti řešení sociálních problémů. Stoupenci tohoto pojetí argumentují tím, že podnikání nelze oddělit od sociálních aktivit a celospolečenských cílů, že obchodní organizace mohou díky svým materiálním a lidským zdrojům přispět k uspokojování sociálních požadavků a že sociální angažovanost má pozitivní odezvu u zákazníků, tisku a široké veřejnosti.

Sociálně odpovědné aktivity mohou mít různý charakter, organizace je mohou realizovat:

- v rámci svých marketingových praktik (pravdivá reklama);
- v oblasti výroby (ekologické, bezpečné, spolehlivé, špičkové výrobky – vratné obaly, recyklovaný papír, nechemické výrobky);
- v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků (vytváření podmínek pro efektivní výkon práce a kariéru pracovníků);
- v oblasti ochrany životního prostředí (výrobní technologie snižující produkci odpadních látek znečišťujících ovzduší);
- v oblasti zaměstnaneckých vztahů, požitků a pracovního uspokojení (denní péče o předškolní děti);
- v rozvoji zaměstnávání žen a národnostních menšin (vytváření vhodných pracovních podmínek, odstraňování diskriminace);
- v oblasti zkvalitňování pracovního prostředí a upevňování zdraví zaměstnanců;
- v oblasti Public Relations (finanční podpora škol, uměleckých aktivit, sociálních programů).

Sociálně odpovědné aktivity lze rozlišit podle cílových skupin, některé jsou prospěšné pro zákazníky, jiné pro zaměstnance, další pro obecně prospěšná

sdružení. Z tohoto hlediska je možné rozdělit „příjemce“ sociálně zaměřených aktivit na interní, tj. zákazníky, zaměstnance, akcionáře (vlastníky) a externí, kterými jsou specifické uživatelské skupiny, tj. menšiny, ženy, tělesně postižení a všeobecní uživatelé řešených ekologických problémů, vzdělávacích a kulturních programů, výsledků podporovaných výzkumů ad. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 134-141).

Putnová (In: Putnová, Seknička, Uhlář, 2005, s. 36-38) uvádí Kokovu (2001) specifikaci aspektů sociální odpovědnosti a jejich přínosů (možnosti přispět k řešení či zmenšení sociálních problémů) do oblastí vnějšího a vnitřního prostředí organizace. Vnější prostředí zahrnuje vztahy v komunitě, vztahy k zákazníkovi (práva zákazníků, bezpečnost výrobku, informovanost, svobodná volba), vztahy k dodavatelům (informovanost, participace), vztahy k životnímu prostředí (podpora environmentálního rozvoje, odpovědnost k budoucím generacím) a otevřenost k sociálním otázkám ve vztazích k „stakeholders“ (zaměstnanci, zákazníci, management, vlastníci, dodavatelé a místní komunita, v níž organizace realizuje svoji podnikatelskou aktivitu). Vnitřní prostředí zahrnuje fyzické prostředí (bezpečnost zdraví, ergonomické aspekty, kultura), pracovní podmínky (pracovní režim, způsoby získávání pracovníků, výběr, reklama), minority (pozornost věnovaná minoritám, různosti a multikulturnímu prostředí), organizační strukturu a styl managementu (participace na řízení), komunikační transparentnost (komunikace směrem dolů i nahoru, informovanost). Otázky v dotazníku CRITICS - Corporate Responsibility Index Through Internet Consultation of Stakeholders (In: The Planetary Bargain – Corporate Social Responsibility Comes of Age, Hopkana) umožňují poznat míru sociální odpovědnosti ve firmě:

1. Má vaše firma prohlášení o misi a hodnotách?
2. Má vaše firma etický kodex?
3. Je tento kodex distribuován mezi zaměstnance?
4. Jsou zaměstnanci vzděláváni v otázkách dodržování etiky?
5. Má vaše firma manažera odpovědného za etickou oblast nebo otázky týkající se společenské odpovědnosti?
6. Chová se vaše firma sociálně odpovědně?

7. Publikuje vaše firma sociální zprávu nebo máte etický audit?
8. Požaduje vaše firma, aby vaši dodavatelé dodržovali nebo se přizpůsobili etickému kodexu?
9. Má vaše firma trvalý dialog s akcionáři v otázkách společenské odpovědnosti?
10. Jak hodnotíte platy zaměstnanců ve vaší firmě ve srovnání s firmami ve vašem oboru?
11. Má vaše firma politiku podporující lidská práva zaměstnanců?
12. Podporuje vaše firma projekty místní komunity?
13. Byla vaše firma pokutována za klamavou reklamu v minulém roce?
14. Je vaše firma certifikována environmentálními standardy jako ISO 14000 nebo EMAS⁸?
15. Byla vaše firma vtažena do správních sporů z důvodů korupce během posledních 5 let?
16. Má vaše firma protikorupční nebo protiúplatkářskou politiku?
17. Má vaše firma politiku zaměřenou proti diskriminaci v náboru nových pracovních sil či dalšího vzdělávání?
18. Uplatňuje vaše firma nějakou formu participace zaměstnanců na profitu firmy?
19. Jsou činy (rozhodnutí) představitelů firmy transparentní?
20. Vytvořila vaše firma nové pracovní příležitosti v minulém roce?

Etické záležitosti, rozvoj komunikace, zapojení zaměstnanců do přípravy etických kodexů, podpora širší etické diskuze je záležitostí vnitřního i vnějšího prostředí organizace. Putnová konstatuje, že je zřejmé, že „...bez účinné kontroly nelze mluvit o naplňování zásad společensky odpovědného podnikání.“ Ze strany organizací jsou však neznalost a předsudky důvodem nezájmu o kritickou sociální a etickou analýzu (audit) v organizacích. (Putnová, In: Putnová, Seknička, Uhlář, 2005, s. 36-38).

⁸ EMAS (Environmental management and auditing system) je standardizovaným systémem podnikové ochrany a kontroly ochrany životního prostředí z roku 2001 (Mezřický, 2004, s. 71).

Vlivu etických principů na podnikatelskou činnost nebyl dlouho přisuzován význam. Koontz a Weihrich konstatují, že ve všech organizacích soutěží manažeři o informace, vliv a zdroje, ale pokud by neexistovala nezbytná kritéria etiky ovlivňující jejich chování, mohla by být tato soutěživost zdrojem konfliktů. Obchodní etika postihuje otázky pravdy a spravedlnosti a zahrnuje mnoho aspektů, jako je očekávání společnosti, poctivá konkurence, poctivá reklama, vztah k veřejnosti, sociální odpovědnost, nároky spotřebitelů a chování korporací doma i v zahraničí (Koontz, Weihrich, 1993, s. 76-77). Etická pravidla představují ideje, hodnoty a zvyklosti, které ovlivňují jednání subjektů tržní ekonomiky. Seknička uvádí jako klíčové hodnoty euroamerického systému hodnot, které jsou důležité pro trh a podnikání, svobodu, spravedlnost, odpovědnost, důvěru, pokrok, prosperitu a racionalitu. Základním předpokladem etického řízení organizace je eticky odpovědné chování managementu, tj. mravní kvality manažerů. Aby mohl management v tomto ohledu plnit svoji úlohu, musí mít vedle podnikatelských cílů stanovená i etická hlediska. Etika v podnikání může být prosazována spontánně nebo cíleně, tj. prostřednictvím etického řízení, tedy prostřednictvím funkční soustavy etických metod a nástrojů. Klíčovými metodami jsou v současnosti konsenzus a dialog. Mezi institucionalizované nástroje etiky v organizaci patří etické kodexy, etické výbory, úřad ombudsmana v organizaci, etický a sociální audit, výcvik pracovníků k etickému jednání a etické vzory. Některé tyto instituce mají tradici zejména v USA (např. úřad ombudsmana a etické výbory), ale postupně se uplatňují i v Evropě. V České republice jsou využívány zejména etické kodexy, prosazován je i etický a sociální audit (Seknička, In: Putnová, Seknička, Uhlář, 2005, s. 21-25).

Etické kodexy obsahují hodnoty, postoje a normy etického chování, principy podnikání a principy uplatňované ve vztazích ke svým partnerům, a to pracovníkům, zákazníkům, akcionářům, dodavatelům, komunitě ad. Kodexy zahrnují zpravidla rovněž normy etického chování pracovníků. Donnelly, Gibson a Ivancevich zdůrazňují, že na tvorbě etického kodexu by se měl podílet především vrcholový management organizace, kodexy by měly vést organizace k etickému a spravedlivému chování, měly by pracovníkům usnadňovat řešení jejich etických dilemat. Kodex chování organizace by měl určovat politiku ve

specifických oblastech jako důvěrnost, konflikt zájmů, přijímání darů, sexuální obtěžování, rovnocenná práva zaměstnanců, ekologie, bezpečnost práce, péče o zdraví zaměstnanců, zájmy akcionářů ad. Praxe ukazuje, že mnohé kodexy obsahují výklady toho, co by mohlo být považováno za nelegální, či jsou zaměřené výhradně na chování zaměstnanců, které by mohlo narušit ekonomické zájmy organizace. Kodexy musejí být v souladu s celosvětově uznávanými chartami, ale musejí být vždy přizpůsobené místním podmínkám, rovněž musejí zvažovat etické postoje svých zákazníků, např. v Japonsku jsou dary při uzavírání obchodu chápány jako společenské chování, v USA je takové chování nezákonné (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 147-149). Armstrong uvádí údaje britského Institute of Business Ethics, podle nichž měla v roce 1995 etické kodexy více než třetina velkých organizací (Armstrong, 2002, s. 114). Etické kodexy jsou ovšem často, a to nejenom u nás, pouze formálními dokumenty bez reálného naplnění jejich obsahu.

„Z pohledu etického a sociálního auditu jde především o „lustraci“ skutečných morálních hodnot zastávaných managementem a zaměstnanci podniku...“, o zajištění úrovně sociální, případně i ekologické odpovědnosti v podnikatelské praxi. Etický audit může být využit ex ante nebo ex post jako nástroj etického řízení, který může zlepšit implementaci i kontrolu fungování určitého nástroje podnikatelské etiky. Cílem etického auditu by mělo být:

- hodnocení účinnosti etických hodnot;
- analýza morálky v organizaci;
- zvýšení transparentnosti pro všechny participující skupiny podnikání;
- kontrola moci.

Etické řízení (včetně etického auditu) by mělo přispívat k upevnění následujících zásad etického jednání v organizaci:

- odpovědnost za podnikání;
- prohloubení ekonomického a sociálního vlivu na podnikání směrem k inovacím, spravedlnosti (sociální a ekologické) a kulturní multilateralitě;
- podnikatelské chování – od litery zákona ke vzájemné důvěře;
- respektování pravidel;
- podpora mezinárodního podnikání;

- ochrana životního prostředí;
- vyvarování se nezákonných operací.

Obecně je cílem etického řízení „...vytvoření fungující a odpovídající etické infrastruktury organizace, která by měla vést ke zdokonalení norem jednání a převzetí etické odpovědnosti managementu za ekonomickou činnost. Úspěšná implementace etického řízení ve firmě se jednoznačně projevuje zvýšením kvality vnitropodnikového klimatu a ve většině případů i zvýšením ekonomické efektivity a zkvalitněním práce zaměstnanců.“ Zavádění etického řízení probíhá v současnosti zejména prostřednictvím integrovaných systémů řízení (systém založený na celistvosti, každá část systému je funkční jako součást celku). Integrované etické řízení je implementováno většinou v rámci amerického Balanced Scorecard (BSC) nebo švýcarského integrovaného manažerského řízení (IMS), tzv. st. gallenského modelu. BSC klade důraz na informovanost všech zaměstnanců o finančních a nefinančních měřítkách výkonnosti, aby byli schopni si uvědomovat důsledky svého jednání a svých rozhodnutí. Soulad je hledán mezi financemi (jádem BSC), zákazníky, znalostmi a inovacemi a interními procesy. IMS chápe organizaci jako technologické jádro, které se neustále utkává s okolím, přičemž vedení organizace zahrnuje všechny potřebné aktivity k zajištění plynulé rovnováhy mezi organizací a okolím. Soulad je hledán mezi vedením organizace, organizací a okolím. Cílem integrovaného systému etického řízení (v rámci BSC či IMS) je:

- instalování etické infrastruktury organizace (nejenom implementace metod a nástrojů podnikatelské etiky, ale také zavádění etických hodnot do konkrétní podnikatelské praxe);
- pochopení úlohy člověka v podnikatelském procesu;
- transparentnost vztahu ekonomického řízení a humanity;
- specifikace a rozlišení nejdůležitějších hodnot pro současný podnikatelský proces v multilaterálních kulturních podmínkách;
- typologie ideálních a empirických hodnot (Seknička, In: Putnová, Seknička, Uhlář, 2005, s. 20,25-27).

Současné modely integrovaných systémů (např. BSC, IMS) zdůrazňují význam nové organizační kultury a v jejím rámci i organizační etiky. Nová organizační

kultura je založena na cílevědomé a systematické implementaci základních prvků kultury do praxe organizace. Jedná se zejména o ovlivňování jednání a chování zaměstnanců metodami a nástroji etiky, vnitropodnikovými normami a předpisy. Pro možnost vzniku nové podnikové kultury musí být splněny tyto předpoklady:

- musí být formulována základní představa podoby organizace a její žádoucí kultury;
- tato představa musí být převedena do strategických cílů organizace;
- musí být stanoveny základní principy kultury organizace a způsoby jejich aplikace v jednotlivých činnostech, např. ve výběru zaměstnanců, v jejich odměňování a vzdělávání apod.).

Praxe ukazuje, že implementace nové podnikové kultury (a etiky) je závislá na velikosti organizace a jejích konkrétních podmínkách. Zavedení etiky v současnosti významně ovlivňuje tlak konkurence na trhu, etické jednání se stává nehmotným aktivem. Etické hodnoty a ideje tvoří základ kultury organizace. Tyto hodnoty a ideje jsou klíčové pro etické řízení, organizace jimi prezentuje své zásady jednání vůči zainteresovaným subjektům (Seknička, In: Putnová, Seknička, Uhlář, 2005, s. 42-44).

Podle expertů působí na zvyšování etických standardů nejvýznamněji veřejná odhalení a publicita a zvýšený zájem dobře informované veřejnosti. Tyto faktory spolu s vládními nařízeními a vzděláním zvyšují profesionalitu manažerů. Na základě analýz „neetických“ případů dospěl Gellerman k následujícím závěrům v souvislosti se zajištěním etického chování organizací:

- poskytovat jasné zásady pro etické chování;
- vyučovat etické zásady včetně objasňování jejich významnosti;
- zdržovat se takových aktivit, které jsou z etického hlediska sporné;
- zavést kontroly (např. nezávislou agenturou) nedovolených nebo etiku postrádajících skutků;
- provádět časté a neočekávané kontroly;
- důsledně trestat provinilce a zveřejňovat jejich případy tak, aby působily na ostatní jako odstrašující příklad;

pravidelně zdůrazňovat, že věrnost firmě nezakládá omluvu pro nepatřičné chování či akce (Koontz, Weihrich, 1993, s. 80-81).

Cílem firem, které se prezentují „akcemi“ v oblasti sociální a ekologické odpovědnosti, je přesvědčit veřejnost a zákazníky, že respektují etická pravidla. Veřejnost i zákazníci to ovšem často považují za marketingové triky, což potvrzuje i studie marketingové firmy Globe San zaměřená na průzkum veřejného mínění (dvacet tisíc respondentů), jehož výsledky byly zveřejněny v listu Welt am Sonntag. Tyto výsledky potvrzují, že lidé v Evropě, v Kanadě a v Austrálii jsou daleko nedůvěřivější než např. v Číně, Indii a Brazílii. Rovněž mnozí odborníci v oblasti řízení nepovažují snahu podniků ukazovat „líbeznou tvář“ za trvalejší trend, především v chování managementu (Seknička, In: Putnová, Seknička, Uhlář, 2005, s. 48).

Mezi etickými standardy a sociální citlivostí by měl existovat úzký vztah, etické zásady by měly vytvářet východisko pro určování správnosti aktivit. Vztah mezi sociální odpovědností a etickým chováním by měl mít integrovaný charakter, organizace by měla fungovat jako zprostředkovatel uspokojování požadavků různých skupin, které mají k organizaci přímý či nepřímý vztah. Sociální odpovědnost představuje korekční faktor, který organizaci umožňuje volit takové prostředky uspokojování různých požadavků, které jsou etické (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 151).

Nároky na etické chování organizací jsou diskutované a většinou nejsou zpochybňované. Požadavky na etické řízení organizace mají, jak bylo výše uvedeno, mnozí partneři dané organizace i širší veřejnost. Sociální odpovědnost (respektive sociální citlivost) znamená zvažování sociálního prostředí v řízení organizace, aby přinášelo užitek jednotlivcům, organizaci i společnosti. Skutečností však je, že mnozí představitelé organizací považují některé etické nároky za akademickou záležitost, těžce slučitelnou s efektivním řízením. Mnozí z manažerů i výkonných zaměstnanců vypovídají v realizovaných průzkumech o pracovních situacích, kdy v zájmu splnění úkolu, tedy dosažení cíle, museli své etické zásady porušit. Nelze popřít, že jsou komplikované a nejednoznačné situace v řízení organizace, které jsou diskutovány z hlediska etiky a rozhodnutí manažerů, i názory dalších zúčastněných na ně se různí (dnes již klasickým

příkladem, ale stále aktuálním, může být testování pracovníků). Manažeři musejí často zvažovat protichůdné zájmy a požadavky uvnitř i zvnějšku organizace.

Etické či neetické řízení je velmi citlivě vnímáno vlastními pracovníky organizace zvláště v případech, kdy se jich bezprostředně dotýká. Milkovich a Boudreau v tomto smyslu charakterizují etiku jako spravedlnost postupů použitých při rozhodování v personální oblasti (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 53). Pracovníci velmi negativně prožívají a hodnotí neetické postupy v personální oblasti, skrytě i veřejně odsuzují neetickou personální politiku. Je ovšem nutné podotknout, že lidé jako neetická často vnímají personální rozhodnutí, která jsou pro ně osobně nepříznivá. Jako neetické hodnotí lidé situace, kdy např. nezískají vyšší pozici na základě principu seniority, tzn. protože jsou v organizaci zaměstnání podstatně delší dobu než mladší kolega, který pozici získal, neboť byl hodnocen jako schopnější; negativně vnímají diferencované odměňování podle výkonu, pokud je jejich výkon slabší, kritizují programy pro talenty apod. Jako neetické bývá pracovníky vnímáno snižování stavu i v případě, že organizace vzhledem ke své situaci propouštět musí. Některé nevyhnutelné situace v řízení organizací mají negativní dopady na pracovní působení lidí, avšak i ty lze zvládnout etickými postupy, např. v případě uchazečů o zaměstnání z vnějších zdrojů zdvořilý dopis k neúspěšné účasti ve výběrovém řízení či přijatelný způsob, kterým je člověku oznámeno rozhodnutí o jeho propuštění.

3 Řízení lidí v organizaci

O využívání finančních, materiálních a informačních zdrojů, které má organizace k dispozici, rozhodují lidé v organizaci s cílem zajistit její efektivitu a konkurenceschopnost. Z této skutečnosti vyplývá, že by lidé měli být pro každou organizaci prioritou, protože jejich potenciál, odborné i osobnostní kvality a jejich identifikace s organizací mají pro její fungování a prosperitu obrovskou cenu. Řízení lidí je tak v popředí všech oblastí řízení organizace. Politika řízení lidí zásadně ovlivňuje klima v organizaci, existence a způsoby realizace řady personálních aktivit v systému personálního řízení, které se dotýkají pracovního života lidí, působí na jejich pracovní spokojenost či nespokojenost.

Vliv na způsob řízení lidí v organizaci (vztah mezi vedením organizace a pracovníky) má příklon k unitaristickému či pluralistickému přístupu. Unitaristický přístup je charakterizován předpokladem vyššího managementu, že všichni členové organizace usilují o dosahování společných cílů, které nejsou v rozporu s osobními zájmy. Tento přístup je typický pro organizace spatřující dosažení ekonomických cílů a svého růstu v řízení a kontrole pracovníků. Vedení vidí organizaci jako unitární systém s jediným zdrojem pravomoci, kterou představuje (vedení organizace stanovuje pravidla) a s jediným zaměřením loajality, a to vůči organizaci. Unitaristický přístup předpokládá, že všichni pracovníci usilují o dosažení společného cíle, že se každý snaží přispět podle svých schopností, každý rád akceptuje své místo a funkci a pracuje pod vedením nadřízeného. (McLelland nazval tyto „optimistické“ předpoklady orgiemi „strejcovské neomylnosti“.) Unitární pohled je v podstatě autokratický a autoritativní, s důrazem na oddanost, pocit závazku a vzájemnost. Pluralistický přístup připouští, že ve velkých skupinách lidí je nepochybně větší množství zájmů, které je třeba usměrňovat. Podnikatelská organizace je pluralitní společností, v níž mají místo mnohé navzájem související, ale separátní zájmy a cíle, které je třeba udržet v rovnováze. Vedení organizace existenci těchto zájmů akceptuje. Pluralistický pohled obvykle vidí pracovníky jako opozici (která neusiluje o vládu). Manažeři a pracovníci v organizacích jsou vzájemně závislí, obě strany mají z této závislosti prospěch a mohou usilovat o společné cíle, přestože jsou si

vědomy rozdílnosti zájmů. Pluralismus lze charakterizovat jako rovnováhu sil mezi dvěma organizovanými zájmy a dostatečný stupeň důvěry ve vzájemných vztazích, kdy obě strany své legitimní (někdy odlišné) zájmy respektují a řídí se zásadou neprosazovat je jednostranně do té míry, že by nebylo možné pokračovat ve spolupráci (Armstrong, 1999, s. 34, 715-716; Foot, Hook, 2002, s. 13-14).

Řízení lidí v organizaci je zajišťováno systémem mnoha provázaných personálních aktivit, které koncepčně, metodicky, organizačně atd. zajišťují personální specialisté a je realizováno vedoucími pracovníky na všech úrovních. Urban (2003, s. 12) k personálnímu rozměru managementu konstatuje, že řídit lidi znamená především stanovovat jejich úkoly a kontrolovat jejich provedení, motivovat je a předávat jim důležité informace, které ke své práci potřebují, vést je a rozvíjet jejich schopnosti, řešit jejich problémy nacházející se mimo rámec jejich kompetencí, a to vše ve směru vedoucím k dosažení organizačních cílů.

Vše, co se v nejširším významu týká lidí v organizaci, zahrnuje personální řízení (řízení lidských zdrojů). Britský Institut personálního managementu definuje personální řízení jako tu část managementu, která se zabývá pracovníky a jejich vnitropodnikovými vztahy (Bennett, 1991, p. 347). Torrington a Hall charakterizují personální řízení jako souhrn činností, které umožňují pracovníkům a těm, kteří jejich znalosti využívají, shodnout se na záměrech a podstatě jejich pracovních vztahů a zajišťují, aby se tato dohoda plnila (Torrington, Hall, 1995, p. 21). Podstatou personálního řízení je podle Armstronga řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace (Armstrong, 1999, s. 43). Cole vymezuje personální řízení jako specializovanou oblast zabývající se zejména:

- formulováním, navrhováním a přijímáním personální strategie a politiky organizace;
- poradenstvím a vedením managementu organizace k implementaci personální strategie a politiky;
- zajišťováním personálních služeb pro organizaci (získávání a výběr, motivace a vzdělávání pracovníků na všech úrovních);

- poradenstvím pro vedoucí pracovníky v oblasti sociálních dopadů organizačních změn (Cole, 1990, p. 388).

Toto vymezení zdůrazňuje významný úkol personálního řízení, kterým je podpora managementu organizace. Armstrong (1999, s. 43) uvádí shodně jako hlavní účel personálního řízení: „Umožňovat managementu zkvalitňovat individuální a kolektivní přínosy lidí ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu podniku.“

Základním úkolem personálního řízení je zajištění potřebného množství schopných lidí a jejich řízení způsobem, který vede k dosažení stanovených cílů organizace a k její konkurenceschopnosti. Úkolem personálního řízení je sladit rozvoj lidí s rozvojem organizace tak, aby odpovídal zájmům organizace i pracovníků. Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001, s. 6-7) uvádějí mezi základními cíli personálního řízení v ekonomické oblasti optimální využití lidské práce, zvýšení kvality fungování lidí v organizaci, ekonomické zhodnocení potenciálu lidí a prostředků vložených do jejich rozvoje, stanovení a udržení optimálních personálních nákladů organizace (mzdy a výdaje na zabezpečení potřeb pracovníků) a realizaci systému odměňování podle výkonu stimulačního rozvoje aktivity a zvyšování schopnosti pracovníků. Utváření pracovního klimatu a cíle v sociální oblasti vyžadují naplnění osobních cílů pracovníků spojených s výkonem práce pro organizaci, napomáhání identifikaci pracovníků s cíli organizace, motivaci pracovníků k seberozvoji, zvyšování kvalifikace a tvořivému přístupu při řešení problémů organizace a vytváření předpokladů spokojenosti s pracovním místem, s obsahem práce, pracovním prostředím a vnitřním klimatem organizace.

Personnel Standards Lead Body (Velká Británie) vymezil jako hlavní zaměření personálního řízení (1993) vytváření prostředí, které managementu umožňuje zajišťovat současné i budoucí pracovní činnosti, rozvíjet lidský potenciál a vytvářet klima motivující pracovníky k plnění cílů podniku, posilovat vztahy v organizaci, podporovat týmovou práci, sledovat mezinárodní, národní i místní vývoj ovlivňující zaměstnávání lidí, participovat na řízení změn a poskytovat organizaci služby potřebné k jejímu fungování (Armstrong, 1999, s. 43). Koubek (2001, s. 17-19) uvádí jako tradiční hlavní úkoly řízení lidských zdrojů dosahování

souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v organizaci, optimální využívání pracovních sil, formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů, personální a sociální rozvoj pracovníků organizace, dodržování zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv. American Society for Training and Development vytvořila výčet a pořadí současných hlavních úkolů řízení lidí:

1. zlepšení kvality pracovního života,
2. zvýšení produktivity,
3. zvýšení spokojenosti pracovníků,
4. zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů,
5. zvýšení připravenosti na změny.

3.1 Vývoj řízení lidí v organizaci

Ve vývoji personálního řízení lze standardně vymezit tři rámcové etapy (či úrovně) od vývojově nejstarší k současnosti, a to personální administrativu, personální řízení a řízení lidských zdrojů, které označují jednotlivé vývojové fáze či koncepce personální práce a její postavení v hierarchii řízení organizace. Armstrong (1999, s. 48-49) vymezuje šest etap vývoje personálního řízení:

1. péče o pracovníky (přibližně od roku 1915 a ve 20. letech),
2. personální administrativa (30. léta),
3. personální řízení – fáze rozvoje (40. a 50. léta),
4. personální řízení – fáze dospělosti (60. a 70. léta),
5. řízení lidských zdrojů – první fáze (80. léta),
6. řízení lidských zdrojů – druhá fáze (90. léta).

Bez ohledu na vývojovou etapu a určitou koncepci je pro personální oblast běžně používáno označení personální práce či personalistika.

Oblast personálního řízení v organizacích se měnila (včetně svého označení) vždy v souvislosti se sociálními a ekonomickými podmínkami konkrétního historického období a kultury. V důsledku vnějších vlivů na organizace a jejich

vnitřních podmínek se měnil význam dílčích personálních aktivit a rozvíjely se metody personální práce.

Ve druhé polovině 19. století se rozvíjí odborové hnutí a kolektivní vyjednávání, legislativa začíná ovlivňovat pracovní podmínky, které byly všeobecně v 19. století v továrnách velice špatné (mzdy, pracovní doba, pracovní podmínky žen a dětí). V této souvislosti, kdy zaměstnavatelé začínají na tuto situaci reagovat, se jako první oblast (budoucí) personalistiky rozvíjí péče o pracovníky.

Jako první personální úředník bývá v literatuře uváděna Mary Wood, která se stala v roce 1896 u společnosti Rowntree v New Yorku „sociálním pracovníkem pro továrnu“, odpovědným za zajišťování péče o pracující ženy a děti, za ochranu jejich zdraví a sledování jejich chování (Foot, Hook, 2002, s. 7). Armstrong uvádí jako první pozice „personalistů“ pracovníky pověřené péčí o zaměstnance v průběhu 1. světové války v muničních továrnách (Armstrong, 1999, s. 48), kde byli vzhledem k nebezpečí exploze tito specialisté nutností. Úkolem tajemníka sociálních věcí v této době bylo řešit problémy pracovníků se vzděláním, ubytováním a lékařskou péčí a zlepšovat jejich pracovní podmínky (Mayerová, Růžička, 2000, s. 14). V průběhu 1. světové války se oblast personalistiky rozvíjí i v důsledku potřeby nejlepšího využití lidí, uplatňuje se testování schopností a inteligence (zejména v ozbrojených silách). Pracovníci zabývající se péčí o zaměstnance byli předchůdci personálních specialistů a manažerů.

Vzhledem k narůstajícímu rozsahu činností v personální oblasti (vedoucí pracovníci již nemohli tyto činnosti zvládat sami) se začínají utvářet personální oddělení, jejichž význam v organizacích v průběhu dalšího vývoje narůstal. Ve svých počátcích (v průběhu prvních desetiletí 20. století) poskytovala personální oddělení v organizacích pomoc při náboru a výběru zaměstnanců, při jejich odměňování, základním výcviku, při řešení jejich potřeb, pracovních podmínek, zlepšování pracovní morálky, motivace a při jednání s odbory. V meziválečném období byly využívány práce psychologů k problematice výběrových testů, technikám rozhovoru a výcvikovým metodám. Úkolem prvních personálních útvarů bylo shromažďovat a spravovat evidenci pracovníků.

Základní charakteristikou historicky nejstaršího pojetí personální práce (jako služby) je její pasivní role. Úroveň personální administrativy představuje personální práci jako činnost vyplývající z legislativy v pracovněprávní oblasti, činnosti související se zaměstnáváním lidí, s povinnou péčí o pracovníky a s pořizováním, uchováváním a aktualizací personálních informací a dokumentů a s poskytováním informací řídicím složkám organizace.

Úroveň personálního řízení (jako vývojové etapy) lze charakterizovat rozsahem činností nad rámec (nezbytné) administrativy, existencí koncepcí personální a sociální politiky, rozpracovanými metodami personální práce, zvyšující se odborností personálních pracovníků a rozvíjejícími se personálními útvary. Personální práce na této úrovni (začíná se uplatňovat její aktivní role) nabývá na významu, stává se důležitou oblastí řízení organizace. Koubek uvádí, že „Personální řízení se jako koncepce personální práce začalo objevovat již před druhou světovou válkou v podnicích s dynamickým a progresivním vedením, v podnicích orientovaných na expanzi, na ovládnutí pokud možno co největší části trhu, na eliminaci konkurence. Nejschůdnější cestou k dosažení tohoto cíle se ukázalo hledání a využívání konkurenčních výhod, mezi nimiž významnou roli hrál pečlivě vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv podniku. Vedení zmíněných podniků si prostě začalo uvědomovat, že existuje téměř nevyčerpatelný zdroj prosperity a konkurenceschopnosti a že tímto zdrojem je člověk, lidská pracovní síla. ... Navzdory znatelnému pokroku však zůstala personální práce orientována téměř výhradně na vnitroorganizační problémy zaměstnávání lidí a hospodaření s pracovní silou ... Personální práce v této vývojové fázi měla spíše povahu operativního řízení.“ (Koubek, 2001, s. 15-16). Po 2. světové válce nabývají personální útvary ve vyspělých zemích na významu zvláště se vzrůstající potřebou vysoce kvalifikovaných pracovníků, v souvislosti s jejich přijímáním a odborným výcvikem a výcvikem mistrů, personalisté se stávají manažery.

Armstrong uvádí, že od 60. let dochází k rozšíření poskytovaných služeb o rozvoj manažerů, systematické vzdělávání a plánování pracovních sil, jsou využívány propracovanější techniky výběru, výcviku, odměňování a hodnocení pracovníků.

Vliv psychologů a sociologů orientoval některé organizace na uplatňování programů organizačního rozvoje a obohacování práce, ústřední orientací se staly kolektivní pracovní vztahy, vzniká a uskutečňuje se formální vyjednávání o produktivitě. Ve vedení podniků se stále častěji objevují personální ředitelé či ředitelé pro kolektivní pracovní vztahy (ve většině případů byly však jejich možnosti ovlivňovat strategii organizace značně omezené), personální manažeři se ve stále větší míře stávají profesionály ve své oblasti (Armstrong, 1999, s. 48). Od 60. let je kladen důraz na sociální klima. Postupně výrazně narůstá legislativa v zaměstnávání lidí (bezpečnost práce a zdraví při práci, důchodové zabezpečení, diskriminace), což klade značné nároky na kvalifikaci i odpovědnost personalistů.

V nástinu vývoje v personální oblasti je úroveň řízení lidských zdrojů nejnovější koncepcí, kvalitativně nejvyšší úrovní systému personální práce v organizaci. Řízení lidských zdrojů reprezentuje především strategický přístup v personální oblasti a odpovědnost vedoucích pracovníků organizace za personální práci. Řízení lidských zdrojů zdůrazňuje maximální využití lidského potenciálu a jeho rozvoj.

V průběhu 80. let byly „akademické koncepce“ řízení lidských zdrojů převzaty podnikatelskou sférou, když se personalisté vyrovnávali s problémy podnikové kultury a tržní ekonomiky. Jednalo se o to, jak může řízení lidí ovlivnit konečné výsledky organizace, o rozvoj strategického přístupu k řízení lidí, o jeho propojení se strategií firmy. Personální oblast se více zaměřovala na podnikání a management, rozvíjelo se odměňování podle výkonu jako hlavní motivační síla a systém řízení výkonu. Od personálního ředitele se očekávalo, že bude jednat spíše jako „společník podnikatele“ než jako odborník uplatňující rovný přístup k potřebám organizace i jejích zaměstnanců. V 90. letech byly patrné reakce na negativní rysy podnikové kultury, pozornost byla zaměřena na týmovou práci, posilování pravomocí a nepřetržitý rozvoj v učících se organizacích, na komplexní řízení jakosti, řízení kultury, výkonu a odměňování, stále více se

hovořilo o kompetencích⁹. Organizace vytvářely štíhlejší a pružnější organizační struktury s menším počtem řídicích úrovní, personální ředitelé museli řešit nadbytečnost nebo snižovat počty pracovníků či vypracovávat reengineeringové¹⁰ studie. Důraz byl kladen na význam strategického přístupu a rozvoj vnitřně provázané politiky, personalisté přebírali roli interních konzultantů, začali využívat metody benchmarkingu¹¹ s cílem uplatnění „nejlepší praxe“. Výrazně se zvýšil podíl personální práce zajišťované externími organizacemi v oblasti vyhledávání pracovníků a vzdělávání (Armstrong, 1999, s. 48-49) i v jiných oblastech. V 90. letech je kladen důraz na etiku v personální práci. Využívána je flexibilní pracovní doba, narůstá počet pracovníků na dílčí pracovní úvazek, dočasné smlouvy či práci doma, hledají se netradiční systémy odměňování, na významu nabývají zaměstnanecké výhody.

Cascio uvádí, že ke vzniku koncepce řízení lidských zdrojů vedlo mnoho vlivů, mimo jiné rozvoj managementu (vědní disciplíny), rozvoj psychologie v managementu, behaviorální vědy a také nárůst personálních specialistů (Cascio, 1992, p. 34). Tracey definuje řízení lidských zdrojů jako organizační funkci zaměřenou na efektivní řízení a využití všech lidí v organizaci. Řízení lidských zdrojů se zabývá lidmi jako jednotlivci i skupinami (Tracey, 1994, p. 4). Storey (1995) definoval řízení lidských zdrojů jako odlišný přístup k řízení v oblasti zaměstnávání lidí, který sleduje dosažení konkurenční výhody prostřednictvím strategického rozmístování vysoce oddané a schopné pracovní síly a používá přitom integrovanou soustavu kulturních, strukturálních a personálních postupů.

⁹ Kompetence v současnosti označují to, co bylo dříve nazýváno kvalifikací v širším smyslu. Pojetí a specifikace kompetencí se v literatuře poněkud liší. Kompetence jsou vymezovány jako způsoby chování, respektive schopnosti vykonávat určitou činnost, či jsou definovány jako soubor znalostí, schopností, dovedností, zkušeností, vlastností a postojů.

¹⁰ Reengineering charakterizují Hammer a Champy (1993) jako přehodnocení a radikální přeměnu podnikových procesů tak, aby mohlo být dosaženo zdokonalení z hlediska kritických měřitek výkonnosti (náklady, kvalita, služby a rychlost). Klíčové procesy je třeba přeměnit v co nejefektivnější, okrajové procesy je třeba zrušit (a s nimi i okrajové pracovníky).

¹¹ Benchmarking lze definovat (Thor, 1994) jako systematické porovnání částí výkonu jedné organizace s jinými organizacemi s cílem vzájemného zdokonalení. Benchmarking předpokládá existenci nejlepších přístupů, postupů a procesů, avšak žádná organizace není nejlepší ve všech aspektech (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 128).

Podle Armstronga může být řízení lidských zdrojů „konceptně chápáno jako strategický a promyšlený logický přístup k řízení nejcennějšího jmění organizace - lidí, kteří v ní pracují a kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosahování hospodářských cílů. ...Řízení lidských zdrojů je tak v podstatě podnikatelsky orientovanou filozofií, týkající se řízení lidí liniovými manažery s cílem dosáhnout konkurenční výhody.“ (Armstrong, 1999, s. 149). Livian a Pražská (1997, s. 11) charakterizují řízení lidských zdrojů jako souhrn metodologií a rozhodování, jejichž cílem je řídit a rozvíjet potenciál v organizacích. Řízení lidských zdrojů musí vždy brát v úvahu dva cíle, a to jednak umožnit organizaci, aby dosáhla optimálních krátkodobých a střednědobých výsledků, jednak přizpůsobit řízení organizace potřebám a aspiracím pracovníků.

Koncepce řízení lidských zdrojů bývá standardně charakterizována orientací na zájmy organizace i jedince (posun ve vnímání člověka v organizaci, kdy se podřízení stávají spolupracovníky). Vztah organizace a jedince je jako vztah vzájemného prospěchu podmíněný splněním oboustranných očekávání a potřeb, organizace sleduje své cíle a svůj rozvoj prostřednictvím lidí (využívá schopností, zkušeností a kreativity lidí ve svůj prospěch) a lidé očekávají splnění svých cílů a svůj rozvoj v organizaci, jde o soulad cílů organizace s cíli individuálními. Řízení lidských zdrojů je přístupem, který usiluje o co nejlepší řízení lidí v zájmu organizace, je dynamickým procesem vyžadujícím flexibilitu, jehož cílem je zajištění kvantitativní stránky lidských zdrojů (počet, věková a profesní struktura, formální kvalifikace) a jejich kvalitativní stránky (výkonnost, tvořivost, motivace, identifikace s cíli organizace). Představitelé školy řízení lidských zdrojů popularizovali toto pojetí jako strategický a vnitřně provázaný, manažersky orientovaný přístup k řízení lidí a získávání jejich angažovanosti a oddanosti v zájmu organizace.

Armstrong (2002, 30-36) k rozvoji řízení lidských zdrojů uvádí jako první definovaná pojetí modely vypracované americkými univerzitními badateli v polovině 80. let, pojmenované „model souladu“ či „model shody“ (Fombrun a kol., 1984) a „harvardský systém“ (Beer a kol., 1984, „harvardským systémem“ ho nazval Boxall, 1992). „Model souladu“ požaduje, aby systémy lidských zdrojů

a organizační struktura byly řízeny způsobem, který je v souladu se strategií organizace. Klíčovými prvky efektivního fungování organizace jsou poslání a strategie, organizační struktura a řízení lidských zdrojů. Podle modelu souladu tvoří cyklus lidských zdrojů čtyři procesy nebo funkce vykonávané ve všech organizacích, a to výběr (spojování existujících lidských zdrojů s pracovními místy), hodnocení (řízení pracovního výkonu), odměňování a rozvoj. „Harvardský systém“ zdůrazňuje odpovědnost vrcholového managementu za strategii řízení lidských zdrojů a liniových manažerů za řízení lidských zdrojů, které je spíše jejich záležitostí než pouze záležitostí personálního útvaru a personalistů (posláním personálního útvaru je formulovat politiku a zásady, jimiž se řídí koncipování a realizace personálních činností). Důraz klade na soudržnost a propojení jednotlivých oblastí politiky řízení lidských zdrojů, na vzájemné vztahy mezi organizací a zaměstnanci a posuzování lidí jako jmění (nejen jako nákladů). Harvardský model akceptuje zájmy všech zúčastněných stran, rozšiřuje obsah řízení lidských zdrojů o „vliv zaměstnanců“, otázky organizace práce a stylu řízení, zdůrazňuje širší, komplexnější a strategičtější úhel pohledu na lidské zdroje organizace. K rozvoji koncepce řízení lidských zdrojů významně přispěli i britští teoretici (Guest, Leggeová, Hendry, Pettigrew, Purcell, Sisson, Storey).

Řízení lidských zdrojů může být chápáno jako „tvrdé“ či „měkké“ (vychází z konceptu „tvrdých“ a „měkkých“ faktorů řízení¹²). „Tvrdé“ řízení lidských zdrojů lze charakterizovat důrazem na kvantitativní, praktické a podnikatelsky strategické stránky řízení lidí. Lidské zdroje jsou vyjádřeny „racionálně“ počtem osob jako ekonomický faktor, jsou využívány podle podnikatelských potřeb. Lidé jsou kapitál, z něhož lze dosáhnout zisku, jestliže se investuje do jeho rozvoje. Pohnutky aplikovat řízení lidských zdrojů vycházejí z pochopení nezbytnosti investovat do lidských zdrojů, z potřeby reagovat na hrozbu narůstající konkurence; na potřeby

¹² „Tvrdé“ faktory řízení jsou faktory prosperity, neosobní faktory působení, tj. formální pravidla, organizační a pracovní normy. Jsou to faktory přesné, závazné, umožňující standardizaci postupů. „Měkké“ (soft) faktory řízení se vztahují k lidskému činiteli, k umění řídit, jsou to osobní faktory, tj. procesy ovlivňování mezilidských vztahů, motivace, vliv klimatu v organizaci, normy chování, identifikace s firmou. Sledují sdílení společných cílů, zájem jednotlivců o osobní rozvoj. „Měkké“ faktory jsou obtížně měřitelné a kvantifikovatelné. Mezi tvrdými a měkkými faktory jsou vzájemné vazby, obě tyto linie ovlivňování pracovníků by se měly doplňovat, měly by být uplatňovány v míře odpovídající specifickým potřebám organizace.

lidí je brán malý zřetel. Pracovníci jsou považováni za zdroj, který musí být řízen stejně racionálně jako ostatní zdroje k dosažení maximálního užitku. „Měkké“ řízení lidských zdrojů reprezentuje jednání s pracovníky jako s ceněným aktivem organizace, jako se zdrojem konkurenční výhody plynoucí z oddanosti, angažovanosti, adaptability a vysoké kvality (dovedností, výkonu) pracovníků. Měkký přístup klade důraz na komunikaci, motivaci, vedení lidí, vzdělávání a rozvoj. Vychází z přesvědčení, že oddanost pracovníků lze získat prostřednictvím jejich zapojení do rozhodování, jejich spoluodpovědností a důvěrou pracovníků v organizaci. Klíčovou úlohu hraje kultura organizace, přesvědčení, že zájmy managementu a pracovníků mohou a měly by být v souladu, že všichni pracovníci sdílejí cíle organizace a pracují jako členové jednoho týmu. Výzkumy však ukazují, že i v případech, kdy rétorika řízení lidských zdrojů je měkká, skutečnost je tvrdá, že zájmy organizace převažují nad zájmy jedince. V „měkkém“ řízení lidských zdrojů lze nalézt prvky „tvrdého“, hranice mezi „tvrdou“ a „měkkou“ podobou řízení lidských zdrojů není přesná (Armstrong, 2002, s. 29-30). Různá pojetí řízení lidských zdrojů mohou naznačovat příklon spíše k „tvrdému“ či k „měkkému“ řízení lidských zdrojů.

Pojetí řízení lidských zdrojů lze shrnout v následujících charakteristikách:

- důraz je kladen na zájmy managementu;
- je oblastí řízenou vrcholovým managementem;
- důraz je kladen na uplatnění strategického přístupu, strategie lidských zdrojů jsou integrovány se strategiemi podniku;
- odpovědnost za řízení lidských zdrojů je na liniových manažerech;
- řízení lidských zdrojů sleduje dosažení konkurenční výhody prostřednictvím strategického rozmístování oddané a schopné pracovní síly;
- důraz je kladen na týmovou práci, formování týmů a flexibilitu;
- lidé jsou chápáni jako jmění, do kterého se investuje v zájmu dosažení cílů organizace, přidané hodnoty pomocí lidí se dosahuje prostřednictvím procesů rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu;
- dosahování konkurenční výhody prostřednictvím lidského úsilí může mít podobu aktivit „tvrdého“ či „měkkého“ řízení lidských zdrojů;

- je kladen důraz na silnou podnikovou kulturu, na získání oddanosti lidí cílům a hodnotám organizace;
- organizační politiky musí být integrovány a musí vykazovat soudružnost, aby bylo možno lépe navrhovat a podporovat hodnoty a cíle organizace, v této souvislosti hraje životně důležitou roli komunikace;
- zaměstnanecké vztahy jsou spíše unitaristické a individuální;
- důraz je kladen na získávání, motivaci, vzdělávání, kariéru, stabilizaci i propouštění, odměňování je diferencováno dle výkonu, schopností či kvalifikace;
- důraz je kladen na respektování potřeb a aspirací pracovníků.

Strategické řízení se zaměřuje na cíle (vize stavu po určité době) i nástroje (jak bude pravděpodobně vize realizována). Strategické řízení vytváří a rozpracovává představy o směrech, kterými by měla organizace postupovat a rozhoduje, jak prakticky cíle dosáhnout, přičemž vychází ze stávajících kapacit, schopností a silných stránek. Hlavním cílem strategie je připravit organizaci na očekávaný budoucí vývoj okolí, aby byla schopna rychle reagovat na změny. Změny ovlivňují podnikové hodnoty, zasahují organizační strukturu a rozdělení zdrojů. Změny vyžadují podporu lidí, takže je třeba věnovat v této souvislosti pozornost jejich motivaci. Strategické řízení lidských zdrojů je nedílnou součástí strategie organizace, týká se zabezpečení jejich cílů pomocí a prostřednictvím lidí.

Strategie organizace je vytvořená představa, jak by měly věci vypadat, ucelená perspektiva organizace, nepřiliš precizně vyjádřené její směřování. Úkolem plánování je převedení této představy do podoby, z níž bude patrné, co je třeba k její realizaci podniknout. Strategie lidských zdrojů se zaměřuje na způsob, kterým jsou lidé v organizaci řízeni a na jeho přenesení do personální politiky i praxe. Strategie lidských zdrojů je obecně založena na chování, některé strategie lidských zdrojů se zaměřují na chování všech zaměstnanců, jiné se soustřeďují na chování vrcholových manažerů. Mnohé strategie lidských zdrojů se snaží postihnout nejenom chování, ale jeho změnou ovlivnit i změnu v kultuře organizace, změnit obecné hodnoty přijímané pracovníky (Torrington, Hall, 1995, p. 44-47).

Strategické řízení lidských zdrojů je přístupem k rozhodování o záměrech a plánech organizace, týkajících se charakteru zaměstnávání lidí, získávání, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů. Hlavním cílem strategického řízení lidských zdrojů je formovat strategickou schopnost organizace zabezpečováním kvalifikovaných a motivovaných pracovníků. Strategické řízení lidských zdrojů zahrnuje záležitosti týkající se celé organizace, její struktury, kultury, efektivnosti a výkonnosti. „Tvrdé“ strategické řízení lidských zdrojů klade důraz na užitek, který přinesou investice do lidí. „Měkké“ strategické řízení lidských zdrojů klade v řízení větší důraz na stránku lidských vztahů, na jistotu zaměstnání, soustavný rozvoj, komunikaci, zapojování pracovníků do rozhodování, kvalitu a vyváženost pracovního života a etické aspekty. Ideální je rovnováha mezi „tvrdými“ a „měkkými“ prvky, organizace musí k dosažení svých cílů efektivně využívat potřebné zdroje, měla by však plánovat s ohledem na lidi, brát v úvahu jejich potřeby a aspirace. Manažeři mají tendenci uplatňovat tvrdý přístup a prvky měkkého opomíjet. Termín strategické řízení lidských zdrojů někdy neznamena více než poněkud zobecněné myšlenky o politice lidských zdrojů, jindy vyjadřuje krátkodobý plán. Problém se strategickým řízením lidských zdrojů je v tom, že příliš často nejsou strategické záměry v praxi naplněny. Mintzberg říká, že při formulování strategie jde spíše o preference, volby, porovnávání a vazby než o nějaké cvičení z aplikované logiky. Armstrong doporučuje držet se jeho úvah a brát strategii lidských zdrojů spíše jako úhel pohledu než jako přesný postup mapování budoucnosti (Armstrong, 2002, s. 51-53, 61, 66-67).

Výzkumy potvrzují, že základním problémem je převedení teorie do praxe. Strategické řízení lidských zdrojů je jen pojetí, je názorem na řízení dlouhodobých záležitostí týkajících se lidí, je způsob myšlení, přístup či úhel pohledu. Reálné je pouze tehdy, je-li převedeno do specifických personálních strategií, které jsou poté uplatňovány.

Pokud se týká rozlišení personálního řízení a řízení lidských zdrojů, je poměrně problematické. Z pohledu personálního řízení bývá koncepce řízení lidských zdrojů chápána jako vývojová etapa personálního řízení, z pohledu teorie

managementu či organizace je řízení lidských zdrojů strategickou aktivitou s důrazem na zájmy organizace, kterou zajišťuje management. Řízení lidských zdrojů je v tomto pojetí činností manažerů, personální řízení zajišťují personální specialisté (personální útvar). Byars a Rue (1987, p. 6) označují řízení lidských zdrojů jako moderní termín pro to, co bylo dříve tradičně nazýváno personálním řízením. Současně však upozorňují na to, že někteří autoři vidí řízení lidských zdrojů jako odlišné ve srovnání s tradičním personálním řízením, které považují za podstatně užší a spíše „administrativně“ zaměřené než řízení lidských zdrojů.

Torrington a Hall (1995, p. 10-14) k rozdílu mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů uvádějí, že personální řízení se zaměřuje na pracovníky organizace. Personalisté by měli jednat nejenom v zájmu organizace, ale také v zájmu pracovníků, vytvářet podmínky pro cíle pracovníků, pro jejich seberealizaci, čímž budou vytvářeny podmínky pro jejich maximální výkonnost. Řízení lidských zdrojů se orientuje na zdroje, na potřeby vedení týkající se lidských zdrojů (nikoliv nezbytně zaměstnanců), které je třeba zabezpečit a rozvíjet. Problémy lidských zdrojů se řeší spíše s vrcholovým vedením organizace než s pracovníky či jejich představiteli. Řízení lidských zdrojů se koncentruje více na to, co se přihodí manažerům, než na to, co manažeři činí ostatním pracovníkům. Řízení lidských zdrojů se zcela identifikuje se zájmy managementu. Na podporu personálního řízení uvádějí autoři nárok pracovníků na patřičné zacházení. Personalisté často intervenují do vztahů vedoucích a jejich podřízených, protože mnoho řadových manažerů nepovažuje personální aspekty ve své práci za významné. Autoři konstatují, že Legge došla po velmi podrobné analýze k závěru, že mezi koncepcemi personálního řízení a řízení lidských zdrojů je ve skutečnosti jen malý rozdíl, nicméně některé z těchto odlišností jsou dost důležité.

Armstrong (2002, s. 40) v porovnání personálního řízení a řízení lidských zdrojů nachází více shodných než rozdílných rysů:

- strategie personálního řízení i strategie řízení lidských zdrojů vycházejí z podnikové strategie;
- personální řízení i řízení lidských zdrojů se shodují na odpovědnosti liniových manažerů za řízení lidí; personální útvar poskytuje liniovým

manažerům poradenské služby a podporu, aby jim umožnil vykonávat jejich povinnosti (řízení lidských zdrojů lze chápat jako přístup k personálnímu řízení, na němž se podílejí jak linioví manažeři, tak personalisté);

- hodnoty personálního řízení a přinejmenším „měkkého“ řízení lidských zdrojů se shodují v pohledu na respektování jednotlivce, na vyváženost potřeb organizace a jednotlivce a rozvíjení lidí, aby se dosáhlo maximální úrovně jejich schopností pro jejich vlastní uspokojení i pro plnění cílů organizace;
- personální řízení i řízení lidských zdrojů považují za jednu ze svých nejvýznamnějších funkcí přizpůsobování lidí stále se měnícím požadavkům organizace (zaměstnávání správných lidí na správných místech, jejich příprava a rozvoj);
- personální řízení a řízení lidských zdrojů využívají stejným způsobem výběr, analýzu schopností, řízení pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoj manažerů a způsoby řízení odměňování;
- personální řízení klade stejný důraz jako „měkké“ řízení lidských zdrojů na proces zapojování, participace a komunikace v rámci systému zaměstnaneckých vztahů.

Mnozí autoři popírají, že existuje nějaký významný rozdíl mezi pojetím personálního řízení a pojetím řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů bývá charakterizováno spíše jako přístup k tradičnímu personálnímu řízení než jako jeho alternativa. Armstrong k řízení lidských zdrojů ve vztahu k personálnímu řízení uvádí: „Ono skutečně nemůže být nic víc a nic méně, než jiným názvem pro personální řízení. Jak to však obvykle cítíme, jeho cena spočívá v tom, že zdůrazňuje zacházení s lidmi jako s rozhodujícím zdrojem...“ (Armstrong, 1999, s. 159). Model řízení lidských zdrojů vyhovuje způsobu, jakým organizace musejí podnikat a hospodařit se svými zdroji v prostředí, v němž v současné době existují, je v souladu s realitou života v organizacích. Avšak jak upozorňuje Guest, pro některé společnosti možná nebude nejvhodnější. Lowry (prezident britského Institute of Personnel Management, 1990) konstatoval, že personální práce vždy obsahovala strategické otázky. Současný důraz na strategické problémy pouze představuje další změnu v prostředí, na které se musí

personální manažeři adaptovat rozšiřováním své schopnosti vyžadovaným novou situací. Řízení lidských zdrojů je pouze pokračující proces personálního řízení, není tu žádný rozdíl. Lowry říká, že to, co se mění, je jen prostředí, v němž jsou lidé řízeni. Personální řízení muselo nalézt své místo v neustále se měnícím prostředí globální konkurence, nové technologie, nových metod práce a nové organizace práce. Personální řízení se muselo stát strategičtější, ale je založeno na tom, co efektivní personální ředitelé dělali již v 70. a 80. letech (Armstrong, 1999, s. 162; Armstrong, 2002, s. 41-42).

Důležitým aspektem celkového vývoje personálního řízení (a to až do současnosti) je skutečnost, že v jednotlivých organizacích se personální řízení v mnoha svých oblastech vyvíjelo velmi rozdílně v závislosti na specifických podmínkách (vně i uvnitř těchto organizací), a tudíž charakteristika personalistiky v mnoha organizacích v určité době neodpovídá úrovni časově relevantní etapy vývoje personálního řízení (kap. 3.1 upraveno dle Kocianová, 2004, s. 105-109, 115, 133-140, 142-148).

3.2 Personální aktivity v systému řízení lidí v organizaci

Systém personálního řízení v organizaci je standardně specifikován do oblasti personální politiky, sociální politiky a vedení lidí. Personální politika vychází z personální strategie, která musí vycházet z podnikové strategie. Personální strategie vyjadřuje záměry organizace do budoucna v personální oblasti, které mají napomoci dosažení cílů organizace. Personální politika je koncepcí realizace personální strategie, jako soubor zásad určuje pravidla realizace konkrétních personálních činností. Personální politika ovlivňuje klima v organizaci, motivaci lidí, jejich vztah k podniku, mezilidské vztahy. Personální politika by měla zohledňovat zájmy organizace i zájmy pracovníků. Explicitně vyjádřená personální politika by měla zahrnovat deklarované chování v personální oblasti, konkrétně např. v těchto dílčích politikách (upraveno dle Horalíková, 1995, s. 196-201):

- politiku týkající se pracovní činnosti pracovníků (organizace práce, pracovní podmínky, organizační struktura, popisy pracovních míst, personální plánování, zvyšování kvalifikace v souladu s nároky budoucích činností, informovanost o změnách souvisejících s pracovní činností);
- politiku zaměstnanosti (nároky na pracovníky, zásady získávání a výběru pracovníků);
- vzdělávací politiku a politiku rozvoje pracovníků (možnosti vzdělávání, časové a finanční podmínky, trvalý rozvoj dovedností a schopností pracovníků);
- informační politiku (charakter informací, pohyb informací - oboustranný vertikální a horizontální, neformální komunikace, předkládání návrhů a stížností pracovníků);
- politiku vedení (mezilidské vztahy vycházející z důvěry, spolehlivosti a lidské slušnosti, úsilí o rozvoj pracovníků k optimálnímu výkonu, poskytování samostatnosti pracovníkům);
- politiku odměňování (principy odměňování, stanovení odměny za práci, složky odměny, informovanost pracovníků o mzdové politice);
- politiku rozmísťování pracovníků (pravidla převedení pracovníků na jinou práci, principy obsazování vedoucích pozic, jejich obsazování prioritně pracovníky z vlastních řad, příprava pracovníků pro vedoucí pozice);
- politiku uvolňování pracovníků (zásady pro odchody pracovníků z organizace, zásady propouštění pracovníků);
- sociální politiku (sociální jistoty, zdravotní péče, pojištění, sociální služby poskytované pracovníkům);
- politiku v oblasti zaměstnaneckých vztahů ad.

Sociální politiku ve společenském systému charakterizuje Krebs obecně jako politiku, která se primárně orientuje na člověka, na rozvoj a kultivaci jeho životních podmínek, dispozic, na rozvoj jeho osobnosti a kvality života (Krebs, 2002, s.11). Sociální politika organizace má v podstatě totožné cíle v rámci svého působení, je souhrnem zásad v oblasti péče o pracovníky, zajišťuje jejich potřeby a pracovní podmínky. Sociální politika společně s personální politikou spoluvytváří podmínky pro spokojenost a stabilizaci pracovníků. Charakter a rozsah výhod poskytovaných pracovníkům je ve značné míře závislý na

ekonomické situaci organizace, která umožňuje vytvářet zdroje pro její financování. Organizace mají rozdílné přístupy k sociální politice, lze nalézt různé systémy (formy poskytování sociálních výhod). Organizace může zajišťovat služby pro své pracovníky externě či je realizovat vlastními silami, může přidělit pracovníkům určité finanční prostředky, s nimiž si hospodaří sami. V současné době organizace využívají flexibilní „Cafeteria Systém“ umožňující pracovníkům volit si z nabízených alternativ benefitů podle vlastních hodnotových preferencí a aktuálních potřeb. Péče o pracovníky zahrnuje následující oblasti (Koubek, 2001, s. 321-336):

- pracovní doba a pracovní režim (tzv. flexibilní pracovní režimy týkající se délky pracovní doby a umístění pracovní doby, např. klouzavá pracovní doba);
- pracovní prostředí (prostorové řešení pracoviště, fyzikální podmínky práce a sociálně-psychologické podmínky práce);
- bezpečnost práce a ochranu zdraví;
- personální rozvoj pracovníků (péče o prohlubování a rozšiřování kvalifikace pracovníků);
- služby poskytované pracovníkům na pracovišti (stravování, hygienická zařízení, zdravotní služby, poskytování pracovních oděvů a pomůcek, doprava do zaměstnání, poradenské služby pro pracovníky ad.);
- další služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám, tzv. sociální služby (kulturní a sportovní aktivity, bydlení pracovníků, péče o děti pracovníků, půjčky, příspěvky na dobrovolná pojištění, pomoc v obtížných životních situacích, péče o bývalé pracovníky v důchodu a pracovníky na mateřské dovolené, poradenské služby netýkající se pracovních záležitostí, např. služby podnikového právníka, psychologa, lékaře aj.);
- péče o životní prostředí (podíl na úpravách přírodního a obytného prostředí v zázemí organizace, např. příspěvky na veřejnou zeleň, pouliční zařízení).

Vedení lidí je klíčovým subsystémem personálního systému. Uplatňovaný styl vedení jednotlivců, týmů a pracovních skupin v organizaci reprezentuje způsob realizace poslání personálního systému.

V různých organizacích je velmi rozdílná úroveň personálního řízení, rozdílný je rozsah i kvalita realizovaných personálních činností, což vypovídá také o tom, za jak významnou považuje vedení organizace tuto oblast. Personální řízení v organizaci by ovšem mělo vždy, stejně jako jiné oblasti řízení organizace, vycházet z potřeb a podmínek organizace. Personální řízení je v praxi závislé na vnějších a vnitřních vlivech a charakter personálního řízení v jednotlivých organizacích se vlivem těchto podmínek liší. Mezi vnější podmínky (v širším záběru) patří rozvoj nové techniky a měnící se technologie, ekonomická situace a konkurence na národním, evropském a globálním trhu, vládní politika legislativa vztahující se k zaměstnávání lidí, sociální a kulturní vlivy, demografické vlivy, situace na trhu práce a internacionalizace trhu práce, prostorová mobilita pracovních sil, hodnotové orientace lidí (profesně kvalifikační orientace), ekologické vlivy ad. Oblast vnitřních podmínek lze shrnout jako principy podnikové politiky (cíle, strategie, podniková kultura), dalšími vnitřními podmínkami jsou charakter činnosti organizace ovlivňující charakter práce a strukturu pracovníků, velikost organizace, geografická poloha organizace, organizační struktura, ekonomická situace organizace, technické a technologické vybavení, sociální, profesní a kvalifikační struktura pracovníků a jejich rozvojový potenciál, jejich flexibilita a mobilita, kolektivní vyjednávání ad.

Odpovědnost za personální řízení v organizaci má vrcholové vedení, linioví vedoucí a personální specialisté. Vrcholové vedení organizace stanovuje personální strategii organizace. Cole říká, že personální řízení ve smyslu řízení lidí lze považovat za součást činnosti každého člověka zodpovědného za práci druhých (Cole, 1990, p. 388). Odpovědnost za vedení lidí, za realizaci personální práce v každodenním kontaktu s podřízenými spočívá především na liniových vedoucích. Personální útvar jako specializované pracoviště poskytuje služby managementu, jednotlivým pracovníkům, komunikuje s mimopodnikovými institucemi, formuluje personální strategii a politiku, zajišťuje dílčí personální činnosti. Personální útvar ve své oblasti plní především koncepční, metodickou a poradenskou funkci, rovněž funkci informační, plánovací, koordinační, kontrolní ad. Velikost a organizační uspořádání personálního útvaru závisí zejména na

velikosti dané organizace, na její organizační struktuře a realizovaných personálních činnostech, závisí na specifických podmínkách organizace.

Úlohou personálního útvaru je umožnit organizaci dosahování cílů tím, že dává podněty, intervnuje a poskytuje vedení a podporu ve všech záležitostech týkajících se jejich pracovníků. Základním cílem je zajistit, aby vedení organizace jednalo efektivně ve všem, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů, které existují mezi managementem a pracovní silou. Klíčovým úkolem personálního útvaru je hrát rozhodující roli při vytváření takového prostředí, které umožňuje lidem, aby co nejlépe využili svých schopností a realizovali svůj potenciál k prospěchu organizace i ke svému vlastnímu užítku (Armstrong, 1999, s. 65).

Koubek (2001, s. 18-20) uvádí k zajištění hlavních úkolů a dosažení cílů organizace v personální oblasti následující aktivity:

- vytvářet pracovní úkoly a pracovní místa (vymezit odpovědnost a pravomoci), pracovní místa efektivně propojovat v rámci jednotlivých organizačních celků i celé organizace;
- provádět analýzu pracovních míst, stanovit specifické potřeby organizace v oblasti práce – na základě požadavků pracovních míst stanovit požadavky na pracovní sílu a její schopnosti;
- prognózovat a plánovat potřebu pracovních sil;
- zpracovávat a realizovat plány směřující k pokrytí potřeby pracovních sil, provádět průzkumy trhu práce, zajímat se o populační vývoj a hodnotové orientace lidí;
- získávat pracovníky potřebné pro plnění úkolů;
- vybírat a přijímat pracovníky;
- optimálně pracovníky rozmísťovat s cílem optimálního využití jejich pracovních schopností a v zájmu organizace;
- orientovat a vzdělávat pracovníky pro současné i budoucí potřeby organizace;
- vytvářet a realizovat programy řízení a rozvoje organizace práce;
- vytvářet a prosazovat vhodné systémy hodnocení pracovního výkonu jednotlivců;

- zajišťovat agendu penzionování a propouštění pracovníků;
- pomáhat pracovníkům při zpracování i realizaci plánů jejich kariéry, plánů jejich personálního a sociálního rozvoje;
- motivovat pracovníky, vytvářet a realizovat systémy odměňování;
- hrát roli zprostředkovatele mezi organizací a odbory;
- vytvářet systémy projednávání disciplinárních záležitostí a stížností a zajišťovat jejich fungování;
- vytvářet a prosazovat programy týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví pracovníků při práci;
- vytvářet a realizovat systémy sociální práce v organizaci;
- pomáhat pracovníkům při řešení osobních problémů, které by mohly ovlivnit jejich pracovní výkon;
- vytvářet a zajišťovat fungování systému komunikace s pracovníky;
- zajišťovat fungování personálního informačního systému.
- aktivity zajišťující hlavní úkoly současného řízení lidských zdrojů (dle pořadí významu) jsou:
 - vzdělávání a rozvoj pracovníků (se zaměřením na klíčové znalosti, dovednosti, přístupy a chování umožňující pracovníkům efektivně vykonávat současnou i budoucí práci zajišťující jejich flexibilitu);
 - organizační rozvoj (zdravé vztahy uvnitř organizačních jednotek i mezi nimi, pomoc pracovním skupinám při iniciování, řízení a zvládání změn);
 - vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a organizačních struktur;
 - formování personálu organizace (získávání, výběr, rozmísťování a propouštění pracovníků – řízení kariéry pracovníků);
 - zabezpečování personálního výzkumu a funkčnosti personálního informačního systému v organizaci;
 - plánování lidských zdrojů (určování personálních strategií a potřeb lidských zdrojů);
 - odměňování a zaměstnanecké výhody;
 - pracovní vztahy, vztahy s odbory (zdravé zaměstnanecké vztahy a vztahy mezi organizací a odbory);

- pomoc pracovníkům (poskytování pomoci při osobních problémech pracovníků, poskytování poradenských služeb jednotlivým pracovníkům).

Armstrong (1999, s. 44-47) uvádí výčet hlavních aktivit personálního řízení v organizaci, realizovaných personalisty i liniovými manažery:

- aktivity podporující integraci, kooperaci, změny, komunikaci a rozhodování, aktivity související s vytvářením pracovních míst a jejich obsahem, aktivity na podporu výkonnosti organizace a zvyšování efektivnosti její činnosti;
- zabezpečení pracovních zdrojů, tj. plánování, získávání a výběr pracovníků;
- oblast řízení výkonu zahrnuje řízení jednotlivců a týmů a hodnocení výkonů s cílem jejich zlepšení;
- vzdělávání pracovníků, jejich rozvoj a řízení kariéry je oblastí činností zajišťující kvalifikovaný personál v současnosti i pro budoucnost;
- oblast odměňování pracovníků zahrnuje hodnocení práce, mzdové systémy a zaměstnanecké výhody;
- kolektivní pracovní vztahy, participace zaměstnanců a komunikace jsou úkoly v oblasti zaměstnaneckých vztahů;
- oblast zdraví, bezpečnosti a služeb zaměstnanců zahrnuje bezpečnost práce a ochranu zdraví a péči o pracovníky;
- oblast správy zaměstnaneckých záležitostí se týká pracovních podmínek, povyšování, přemísťování a zabezpečení zákonných a sociálních povinností organizace a řízení počítačových personálních informačních systémů.

Uvedené personální činnosti musí zabezpečovat a splňovat tyto požadavky:

- uvolňovat a rozvíjet vnitřní potenciál lidí (umožnit pracovníkům uplatnění v organizaci adekvátní jejich schopnostem, prosazovat soustavné vzdělávání a rozvoj každého pracovníka jako uznávaný rys pracovního života);
- při získávání, rozvoji a vzdělávání lidí zabezpečovat správnou kombinaci specifických znalostí specialistů a širokých dovedností a přístupů, které vyžadují měnící se podmínky organizace;

- řídit stále rozmanitější pracovní sílu s rozdílnými kariérovými vzorci, kariérovými aspiracemi a vztahy k zaměstnavateli;
- řídit zaměstnanecké (a vůbec pracovní) vztahy, kolektivy a jedince s cílem udržení oddanosti a sounáležitosti pracovníků k organizaci;
- navrhovat, zavádět a řídit systémy odměňování a hodnocení pracovního výkonu pracovníků tak, aby spojovaly a motivovaly lidi, a to individuálně i v týmech v zájmu dosahování výsledků organizace;
- udržovat a zlepšovat fyzickou i duševní pohodu pracovníků vytvářením vhodných pracovních podmínek.

Přehled aktivit realizovaných personalisty a liniovými manažery dokumentuje současný značný podíl liniového managementu na personálním řízení v organizaci.

Personální řízení je realizováno v systému dílčích personálních činností, které jsou vzájemně propojené a mnohé z nich na sebe navazují, takže úspěšná realizace určité činnosti je závislá na realizaci jiné z činností.

Vytváření pracovních míst je proces sladování možností, potřeb a zájmů organizace a pracovníků. Analýza pracovního místa sleduje sběr informací o pracovní činnosti s cílem dané pracovní místo popsat (popis pracovního místa) a vymezit nároky na pracovníka na tomto místě (kvalifikační profil pracovního místa). Popisy a kvalifikační profily pracovních míst jsou velmi významné personální dokumenty, z nichž personální řízení vychází při realizaci dalších personálních činností.

Personální plánování je významným nástrojem řízení organizace, vychází z jejích dlouhodobých záměrů a musí být časově sladěno s podnikovým plánováním. Personální plánování předvídá vývoj a realizuje opatření k zajištění úkolů organizace optimálně rozmístěnými pracovníky ve správný čas a s přiměřenými náklady. Úkolem personálního plánování je zajistit v současnosti i v budoucnosti pracovníky v potřebné kvantitě (množství), kvalitě (s odbornými a osobnostními kompetencemi), optimálně motivované, flexibilní a připravené na změny.

Získávání pracovníků je velmi významnou personální činností, která zajišťuje vyhledávání uchazečů odpovídajících požadavkům na obsazovaná pracovní místa. Úkolem získávání je tedy vzbudit zájem vhodných uchazečů. Proces získávání pracovníků začíná ujasněním si profilu pracovního místa (popis pracovního místa a kvalifikační profil pracovního místa), pokračuje zvážením možností obsazení místa z vnitřních zdrojů (pracovníci uvnitř organizace) či z vnějších zdrojů (pracovníci mimo organizaci), volbou dokumentů požadovaných od uchazečů (firemní dotazník, životopis, doklady o vzdělání, reference, písemná žádost o přijetí ad.), vyhodnocením dokumentů uchazečů a končí zahájením výběrového řízení. K získávání pracovníků může organizace využít doporučení vlastních pracovníků, informace v podnikových sdělovacích prostředcích, vlastní nabídku uchazečů, spolupráce se školami, může se obrátit na vědecké společnosti, úřady práce, využít inzerce, nabídky specializovaných agentur na získávání pracovníků ad.

Personální činností přímo navazující na získávání pracovníků je výběr pracovníků. Úkolem výběru je porovnat předpoklady uchazečů s požadavky na konkrétní obsazované pracovní místo a vybrat uchazeče s odpovídajícími kompetencemi. Výběrový proces probíhá zpravidla v určitých fázích, kdy se nejprve shromažďují údaje o uchazečích, ověřují se odborné a osobnostní předpoklady uchazečů (testování), realizují se výběrové pohovory, je možné předvést práci a pracoviště v reálné podobě (představit pracovní skupinu, předvést pracovní prostředí), následuje vyhodnocení uchazečů, jejich informování o výsledcích výběrového řízení a celý výběrový proces končí uzavřením pracovní smlouvy. Mezi metody výběru patří analýza personální dokumentace, testování odborné způsobilosti, psychologické posouzení, ověření jazykové způsobilosti, lékařské vyšetření, pohovor, assessment centre¹³ ad.

¹³ Assessment centre (AC) je soubor metod (technik) aplikovaných na skupinu jedinců za účelem obsazení pracovní pozice. Součástí AC jsou psychologické testy, strukturované rozhovory, řešení typických problémů a úkolů, hraní rolí v inscenovaných situacích, simulace pracovní činnosti, skupinové diskuse apod. Skupina posuzovatelů hodnotí uchazeče podle předem stanovených kritérií a v závěru zpracovává společné hodnotící stanovisko. Jedná se o kombinaci více hodnotících psychologických postupů a technik v jednom časově uzavřeném bloku (zpravidla jeden či více dní). AC slouží k získání informací o osobnosti, schopnostech a dovednostech člověka (Kyrianová, 2003, s. 8).

Přijímání pracovníků následuje poté, co vybraný uchazeč přijme nabídku pracovního místa. Přijímání pracovníků charakterizují zejména administrativní procedury, zvláště pracovně-právní záležitosti (vypracování a podepsání pracovní smlouvy) a další povinnosti související s nástupem nového pracovníka, ale rovněž sociální aspekty, zejména uvedení pracovníka na pracoviště a jeho představení spolupracovníkům.

Adaptace pracovníků je personální proces, který napomáhá seznámení pracovníka s organizací a pracovním místem, jeho přizpůsobení se v co nejkratším čase. Délka a průběh adaptace závisí na charakteru práce a postavení pracovního místa v hierarchii organizace. Pracovníci se adaptují na pracovní činnost a na vztahy na pracovišti (pracovní a sociální adaptace). Adaptace probíhá po formální linii jako plánovitý proces a neformální cestou jako spontánní proces.

Rozmíst'ování pracovníků představuje řízení pohybu pracovníků do organizace, uvnitř organizace a z organizace, týká se vnější a vnitřní mobility pracovníků. Rozmíst'ování pracovníků reprezentuje úkoly strategického personálního řízení, tj. využití schopností jednotlivců, posílení jejich individuálního výkonu, formování týmů a posílení jejich výkonu, zlepšení výkonu organizace. Pojem staffing vyjadřuje zvažování budoucích požadavků pracovních míst, jedná se o sladování struktury a pracovních schopností pracovníků s potřebou organizace. V tomto smyslu staffing zahrnuje vzdělávání pracovníků, jejich rozvoj a řízení kariéry.

Hodnocení pracovníků je významnou personální činností, která poskytuje pracovníkům zpětnou vazbu k jejich působení v organizaci. Hodnocení pracovníků je realizováno průběžně, příležitostně (např. pracovní posudek, hodnocení v průběhu adaptace) a v rámci systematického (pravidelného) hodnocení. Systematické hodnocení pracovníků lze charakterizovat jako zjišťování a posuzování pracovního výkonu a pracovního chování, poznání pozitiv a negativ činnosti pracovníka a stanovení úkolů s cílem zlepšení pracovní činnosti hodnoceného pracovníka. Výstupy systematického hodnocení pracovníků jsou východiskem při realizaci dalších personálních činností, a to

zejména vzdělávání, rozmísťování pracovníků, řízení jejich kariéry, odměňování ad. Hodnocení pracovníků je významné pro organizaci i pro pracovníky, je účinným nástrojem kontroly a stimulace pracovníků.

Odměňování pracovníků je velmi významnou personální činností pro zaměstnavatele i zaměstnance. Odměňování je považováno za jeden z nejeftivnějších nástrojů motivace pracovníků. Odměna v peněžní či nepeněžní formě je kompenzací za práci. Odměny jsou vázány na povahu a význam práce, na výkon pracovníka, vyplývají z pracovního poměru. Odměnou (tzv. vnitřní) může být povýšení, zajímavý úkol, veřejné ocenění výsledků práce, péče o pracovní prostředí. Zaměstnavatelé poskytují pracovníkům odměny vázané na výkon i odměny na pracovním výkonu nezávislé, tj. zaměstnanecké výhody (benefity).

System vzdělávání pracovníků vychází z personální strategie a politiky, jeho cílem je posilovat a usměrňovat kompetence pracovníků, jejich flexibilitu, připravit pracovníky pro budoucí potřeby organizace. System vzdělávání pracovníků v organizaci zahrnuje aktivity v průběhu adaptace pracovníků, prohlubování kvalifikace, přeškolení, vedle rozvoje odbornosti sleduje rozvoj osobnosti, zaměřuje se na specifické skupiny pracovníků (dělníci, vedoucí pracovníci, technickohospodářští pracovníci, specialisté). Vzdělávání může probíhat jako krátkodobé i dlouhodobé, důraz je kladen na systematické vzdělávání pracovníků v organizaci.

Kariéra vyjadřuje zpravidla profesionální dráhu, změny profese, průběh zaměstnání, pohyb v hierarchii pozic v zaměstnání. Kariéra člověka je vázána na jeho potenciál, tj. na vlohy, znalosti, dovednosti, vlastnosti, postoje, motivy, na pracovní schopnosti a zkušenosti a úspěchy. Řízení kariéry pracovníků v organizaci je strategickou oblastí personálního řízení provázanou s dalšími personálními činnostmi (vzdělávání a osobní rozvoj, hodnocení pracovníků, odměňování ad.). Řízení kariéry zahrnuje řešení aktuální situace jedince a plánování kariéry s ohledem na stanovené dlouhodobé cíle jedince (plány osobního růstu) i organizace (nástupnictví ve funkcích).

Péče o pracovníky představuje činnost organizace usilující o zajištění potřeb a pracovních podmínek pracovníků. Péči o pracovníky lze rozdělit na povinnou péči o pracovníky (danou legislativou, kolektivní smlouvou) a dobrovolnou péči organizace o pracovníky, tj. služby a výhody poskytované pracovníkům organizací v rámci její sociální politiky.

Pracovní prostředí a podmínky práce představují předpoklady, které organizace vytváří pro výkon práce. Pracovní podmínky tvoří faktory související s pracovními úkoly (činnostmi), podmínky pracovního prostředí, organizační podmínky práce, podmínky hygieny a bezpečnosti práce a sociální podmínky práce (mezilidské vztahy, klima na pracovišti). Podmínky pracovního prostředí mohou pozitivně či negativně působit na zdravotní a psychický stav člověka.

Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci v organizaci zajišťuje v nejšířším pojetí ochranu života a zdraví člověka, ochranu životního prostředí i majetku. Bezpečnost práce je sledována a kontrolována orgány státního dozoru a odborovými orgány. Za bezpečnost práce v organizaci odpovídá nejvýše postavený vedoucí pracovník v hierarchii pozic a ostatní vedoucí pracovníci v rozsahu svých funkcí. Úkolem bezpečnosti práce je ochrana zdraví tělesného i duševního. Cílem bezpečnosti práce je účinná prevence, vedle legislativy a vzdělávání především eliminace rizikových faktorů.

Odbory jsou sdružením zaměstnanců k ochraně jejich práv a obhajování jejich zájmů. Postavení a působnost odborů a postup kolektivního vyjednávání jsou upraveny legislativou. Odbory mají právo rozhodovat (např. o stávce), spolurozhodovat (např. v případech, kdy je vyžadován souhlas odborů), mají právo součinnosti (např. jedná-li se o problémy zaměstnanců) a kontroly (kolektivní smlouva, bezpečnost práce a ochrana zdraví). Kolektivní vyjednávání probíhá mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci s cílem uzavřít kolektivní smlouvu, tj. písemnou dohodu o podmínkách práce zaměstnanců.

Poradenství je odbornou službou poskytující pomoc klientovi a spočívající v identifikaci jeho problémů, doporučení řešení a pomoci s řešením problémů

s cílem zlepšit jeho situaci. Poradenské služby poskytují poradci. Poradce vychází z informací klienta (co nejpřesnějšího vymezení problému) a z cíle klienta (co očekává od poradce), nezbytná je klientova spolupráce. Personální poradenství je významnou oblastí personální práce, jeho úkolem je poskytování služeb vedoucím pracovníkům i jednotlivcům. Interní personální poradenství zajišťované specialisty na personálním útvaru je orientováno zejména na průběžnou spolupráci, externí personální poradenství zajišťované externími poradenskými společnostmi je využíváno spíše k jednorázovým úkolům. V posledních letech mnohé organizace zajišťují určité personální činnosti „outsourcingem“, tzn. s využitím služeb externích dodavatelů, např. vzdělávání, získávání a výběr pracovníků, odměňování ad.

Významnou oblastí personálního řízení, kterou podporují realizované personální činnosti, je pracovní motivace a stimulace pracovníků. V oblasti pracovní motivace je užitečné vycházet z psychologických poznatků o motivaci a z teorií pracovní motivace, které postihují různé přístupy, a ze zkušeností praxe. Motivace pracovního jednání vyjadřuje pracovní ochotu, přístup pracovníka k práci. „Motivace pracovního jednání se bezprostředně odráží v pracovním výkonu člověka. Při stejné pracovní způsobilosti lidé s příznivější motivací pracují usilovněji a podávají vyšší výkon než lidé s nepříznivou motivací.“ (Horalíková, 1995, s. 97). Pracovní jednání člověka ovlivňují subjektivní a objektivní činitelé. Subjektivními činiteli se rozumějí faktory na straně pracovníka, tj. odborné kompetence a osobnostní předpoklady, sociální kompetence a motivace. Objektivními činiteli jsou uplatňovaný styl řízení v organizaci, organizace práce, hodnocení a odměňování, technika a technologie, vybavení pracoviště a další, i mimopracovní vlivy. Stimulace pracovníků představuje ovlivňování pracovní motivace, ovlivňování přístupu k práci a výkonnosti pracovníků. Stimulace pracovníků zahrnuje peněžní odměny, hodnocení pracovníků, podmínky práce, hodnocení jedince v pracovní skupině, uplatňovaný styl řízení vedoucího pracovníka, znalost výsledků práce a přesvědčení o její významnosti, společenské ocenění práce, pracovní zařazení odpovídající kvalifikaci pracovníka ad. Organizace cílevědomě stimulují pracovníky svými motivačními programy,

které zahrnují stimulační prostředky důležité pro pracovníky a způsoby jejich uplatňování z hlediska personální a sociální politiky.

4 Východiska k organizačnímu klimatu a pracovní spokojenosti ve vývoji managementu

V průběhu 20. století vznikla na akademickém poli řada prací orientovaných na efektivní řízení lidí a na jeho důležitost pro fungování a úspěch organizací, v teorii a praxi řízení organizací se hromadily metody a zkušenosti, utvářely se názory na postavení člověka v organizaci. Tato kapitola se zaměřuje na aspekty ve vývoji managementu, které se vztahují k problematice organizačního klimatu a pracovní spokojenosti, což je zejména v kontextu sociálně-psychologických aspektů řízení (kap. 4 upravena dle Kocianová, 2004, kap. 2).

Mnozí autoři klasifikují vývoj managementu standardně na tzv. klasické směry řízení (tj. přibližně od počátku 20. století o 30. let 20. století) a moderní směry řízení (tj. přibližně od 40. let do 70. let 20. století) a dále přístupy 80. a 90. let 20. století. Klasické směry řízení jsou členěny na tzv. mechanistické přístupy, tj. vědecké řízení, správní řízení a byrokratická organizace, a na školu lidských vztahů. Mechanistické přístupy bývají v literatuře charakterizovány uspořádáním organizace s přesně definovanou prací, s pevnou a centralizovanou hierarchií, kde příkazy přicházejí shora, důraz je kladen na přesné plnění úkolů, kontrolu a hmotnou stimulaci. Moderní směry řízení zahrnují sociálně-psychologické přístupy, systémové přístupy, kvantitativní přístupy, procesní přístupy a empirické přístupy.

Vědecké řízení, které se rozvíjelo na přelomu 19. a 20. století, je inženýrsky založeným přístupem usilujícím o maximální racionalizaci práce. Jeho cílem bylo zdokonalit aplikaci vědeckých metod kvalitu řízení, zejména nalézt způsoby řízení práce jednotlivců, které povedou k vyššímu objemu produkce a ke snížení nákladů. Jako první začal vědecky analyzovat práci Taylor, který byl přesvědčen, že použitím vědeckých metod lze dosáhnout vyšší produktivity práce, v důsledku pak zvýšení mezd a zvýšení zisků, a to bez nepřiměřeného zvýšení úsilí pracovníků. Taylor kladl důraz na využití vědeckého přístupu při hodnocení práce, při výběru, vzdělávání a rozvoji pracovníků, na spolupráci mezi vedoucími

a pracovníky (dělníky), ale přitom na jednoznačnou dělbu práce a zodpovědnosti (vedoucí mají pravomoc a také odpovědnost za provádění všech prací; dříve odpovídali za provedení prací výhradně pracovníci). Taylora kromě znalostí a dovedností pracovníků zajímaly i takové faktory ovlivňující výkonnost jako inteligence, povahové vlastnosti a celková fyzická a psychická kondice. Zdůrazňoval nutnost dosáhnout harmonie ve skupinové činnosti (spolupráci lidí) a zabezpečit rozvoj pracovníků pro plné využití jejich schopností a dosažení maximální prosperity organizace. Mezi další představitelé vědeckého řízení patří např. Emerson, Gantt a Gilbreth. Emerson doporučoval mezi svými principy řízení mimo jiné zabezpečení pracovní disciplíny, zajištění spravedlivého odměňování a motivace pracovníků, vytváření vhodných pracovních podmínek, správné rozmístování pracovníků, plánování a organizování činnosti pracovníků. Gantt se věnoval kromě jiného i výběru pracovníků, stimulaci prémieovým odměňováním, spolupráci mezi pracovníky a vedoucími. Ze všech problémů řízení viděl jako problém největšího významu řízení lidí. Gilbreth zdůrazňoval, že při uplatňování principů vědeckého řízení je nutné vidět na prvním místě člověka. Příčinu nespokojenosti pracovníků viděl spíše v malém zájmu vedoucích o ně než v monotónnosti jejich práce. Na Gilbrethovu měla vliv jeho žena Lilian Gilbreth, která byla po celý svůj život nazývána „první dámou managementu“ a je zařazována mezi první průmyslové psychology. Zabývala se lidskými aspekty práce a poznáním osobnosti a potřeb pracovníků, je považována za průkopníka v oblasti psychologie práce uplatněním psychologie při výběru, rozmístování a zaškolování pracovníků, při jejich pracovním postupu, při vytváření vhodného sociálního klimatu pro výkonnou práci, při vytváření efektivních pracovních postupů a podmínek práce.

Pojetí vědeckého řízení zdůrazňuje:

- vědeckou organizaci práce (zjednodušování a plánování práce, minimalizace libovůle dělníků při provádění pracovních úkonů, využívání ověřených postupů nejlepších dělníků, postupy založené na exaktním měření času pro pracovní operace, tj. normování, evidence, pohybové studie, eliminace časových prostojů, sladění metod práce a zařízení);

- hmotnou stimulaci pracovního výkonu (úkolové odměňování založené na výkonových normách, prémiování za překročení plánovaných výkonů, prémie za dobrou práci dělníků pro mistry);
- rozdělení práce a zodpovědnosti mezi vedoucí a dělníky („harmonická spolupráce“ mezi pracovníky a vedoucími), vedoucí odpovídají za plánování práce (určování očekávané kvantity a kvality výsledků práce), organizování práce (specifikace vhodných způsobů a prostředků pro plnění úkolů) a vedení a ovlivňování ostatních (sdílení společné vize zaměřené na dosažení požadovaných výsledků);
- vědecký výběr pracovníků (důraz na kvalitu vedoucích výroby, na jejich inteligenci, vzdělanost, energičnost, dobré zdraví; doporučení přiřazovat dělníky k určitým skupinám prací podle jejich kvalifikace, tj. zručnosti, výkonnosti a kvality práce);
- plánovaný výcvik (školení) pracovníků, který zajistí jejich kvalifikaci;
- vytváření vhodných podmínek pro výkon prací.

Kritika vědeckého řízení poukazovala na podcenění významu člověka, jeho degradaci na výrobní faktor srovnatelný s výrobkem či strojem, na opomíjení sociálně-psychologických aspektů práce. Mnohé z aspektů vědeckého řízení však reprezentují významné činnosti v řízení lidí, jejichž způsoby realizace ovlivňují klima v pracovní skupině i v organizaci a působí na pracovní spokojenost. V pojetí vědeckého řízení byla však jediným cílem vyšší produktivita a vztah mezi organizací a pracovníkem nebyl chápán, jak je tomu dnes, jako reciproční.

Fayol, který je představitelem tzv. správního řízení, usiloval o vytvoření obecné koncepce řízení a jako první definoval práci manažera. Zkoumal principy obecného řízení, které chápal jako celkové sladění základních šesti druhů činností na stejné horizontální úrovni, a to technických, obchodních, finančních, ochranných (bezpečnostních), účetních, správních. Správní činnosti, tj. plánování, organizování, přikazování, koordinaci a kontrolu chápe na základě jejich náplně jako univerzální pro všechny organizace vyžadující řízení. Úspěšné správní činnosti lze dosáhnout podle Fayola využíváním („v přiměřené rovnováze“) čtrnácti principů řízení. Tyto principy řízení jsou pružné, což

znamená, že musejí být používány s ohledem na změny a specifika podmínek, volba postupů a přístupů pro řešení specifických problémů závisí na umu a zkušenostech každého vedoucího. Fayol klade důraz na dělbu práce (specializaci), pořádek (uspořádání věcí a lidí), disciplínu, komunikaci, a řídící pracovníky nabádá, aby usilovali o dosažení spokojenosti svých podřízených. Fayol mimo jiné doporučuje (Vodáček, Dvořák, 1990, s. 18):

- zajistit linii pravomoci, tj. jednoznačnou hierarchickou linii nadřízenosti a podřízenosti zaměstnanců;
- stěžejním principem řízení je zásada jednotného vedení a jednotného přikazování, každý pracovník má mít pouze jednoho vedoucího;
- zajistit podřízení osobních (individuálních) zájmů zaměstnanců obecným (společným) zájmům organizace;
- lidé a zdroje mají být na správném místě a včas;
- udržovat stabilitu zaměstnanců ve funkcích a práci;
- akceptovat význam úlohy vedoucích pracovníků, jejich schopností a speciální přípravy v souvislosti s řízením lidí;
- dbát na rovnost v jednání, tj. správné jednání vedoucích vůči podřízeným;
- udržovat korporativního ducha pro společnou práci, spolupráci ve skupinách;
- dbát na získávání a správný výběr pracovníků;
- podněcovat iniciativu zaměstnanců ke zdokonalování organizace a práce;
- dbát na spravedlivé odměňování.

Weber je autorem tzv. ideálního typu administrativní organizace (považovaného za první ucelený pohled na organizaci jako systém) označovaného jako byrokratická organizace. Byrokratickou organizaci Weber vymezil jako systém fungující na základě pevných norem, pravidel, povinností a kontroly, s pevnou hierarchií vyznačující se nestranností, neosobností, podřízeností a omezeným stupněm iniciativy. Weber píše (Crainer, 1998, s. 166): „Ze zkušenosti obecně vyplývá, že čistě byrokratický typ administrativní organizace – to znamená monokratický druh byrokracie je z čistě technického hlediska schopen zajistit nejvyšší stupeň efektivity a v tomto smyslu je formálně nejracionálnějším prostředkem výkonu imperativního řízení lidských bytostí ... Je nadřazen

jakékoliv jiné formě preciznosti, stabilitou, přísností disciplíny a spolehlivostí. Umožňuje tak vedení organizace a ostatním zainteresovaným vysoký stupeň předvídatelnosti výsledků.“ Podstatu Weberových doporučení lze vyjádřit šesti principy byrokratické organizace:

- dělba práce vychází z funkční specializace s vymezením úkolů a povinností každého článku organizace;
- přesně definovaná hierarchie práv a povinností; každý pracovník začleněný ve struktuře je odpovědný za svá rozhodnutí, jednání a výsledky práce i za své podřízené;
- fungování organizace je založeno na striktním dodržování daných pravidel (normy, instrukce, popisy činností), která určují obsah a způsob realizace dílčích činností;
- vedoucí řídí své podřízené na základě objektivních pravidel a postojů, neosobně a spravedlivě; shovívavost, emocionálně zabarvené vztahy a osobní přístup ke spolupracovníkům se nedoporučují;
- práce v byrokratické organizaci je službou; je nutné dodržovat pravidla souladu kvalifikace lidí s nároky jimi zastávaných míst; pracovníci musejí cítit nároky na ně kladené, ale také sociální jistotu před svévolným propouštěním a mít zajištěn služební postup podle úspěšné práce či délky služebních let, musejí pracovat loajálně vůči organizaci, v korporativním duchu;
- vytvářet podmínky pořádku, stability fungování (Vodáček, Dvořák, 1990, s. 19).

Weberova byrokratická organizace sleduje efektivní využívání kvalifikace lidí, odměňování je řízeno pevnými pravidly. Weber do své koncepce „formální organizace“ nezahrnul existenci a význam neformálních vztahů.

Na přelomu 20. a 30. let 20. stol. se rozvíjí směr označovaný jako Human Relations School (HRS) – škola lidských vztahů, který měl velmi významný vliv na rozvoj manažerské teorie i praxe. Počátky lidských vztahů v managementu jsou spojovány s tzv. hawthornským experimentem, který probíhal od roku 1924 v souvislosti s projektem National Research Council (Národní výbor pro výzkum) americké National Academy of Science (Národní akademie věd) v závodě

Western Electric Company (továrna Hawthorne) nedaleko Chicaga. K výzkumu byl přizván profesor Mayo, s jehož jménem je humanistická škola lidských vztahů tradičně spojována. Mayo, který byl silně ovlivněn myšlenkami průkopníků sociálních systémů, se zabýval se svými kolegy z Harvardské univerzity (Roethlisberger a další) experimentem v letech 1927-1932. V průběhu výzkumu zkoumajícího vliv pracovních podmínek na produktivitu práce prováděla skupina odborníků řadu pokusů (vliv osvětlení, teploty, hluku, pracovních přestávek, zkracování pracovní doby, podávaného občerstvení, stimulačních mzdových systémů). Výzkum probíhal ve čtyřech fázích:

1. Pokusy zjišťující vliv změn osvětlení na produktivitu práce.
2. Pokusy zabývající se otázkou vlivu doby nepřetržité práce a dalších pracovních podmínek (např. doby odpočinku) na produktivitu práce.

Po prvních dvou fázích výzkumu byly jeho výsledky překvapivé, protože změny pracovních podmínek měly mnohdy nepatrný či nulový účinek na produktivitu práce skupiny. Vzhledem k této skutečnosti se začali výzkumníci domnívat, že produktivitu práce ovlivňuje mnohem významněji „lidský prvek“ v pracovním procesu. Ukázalo se, že např. pouze pozornost věnovaná výzkumníky lidem na pracovištích zvýšila jejich zájem o dobré výsledky.

3. Realizace široce pojatého programu dotazování pracovníků s cílem zjistit jejich pracovní postoje a názory.

Na základě realizovaného rozsáhlého dotazovacího programu dospěli výzkumníci k přesvědčení, že produktivitu práce členů pracovní skupiny pozitivně ovlivňuje zdokonalování neformální úrovně pracovního klimatu. V této souvislosti byl formulován závěr: rozhodující vliv na růst produktivity práce nemají ani tak hmotné (technické, resp. fyzikální podmínky práce), ale především psychologické a sociální faktory.

4. Identifikace a analýza sociálních podmínek práce (pozorování skupiny při experimentu zaměřeném na zkoumání vlivu kolektivní mzdové stimulace na práci skupiny).

Závěrečný experiment byl zaměřen na zkoumání vlivu kolektivní mzdové stimulace na práci skupiny a vycházel z předpokladu, že výkonnější pracovníci budou působit na zvýšení výkonnosti pomalejších pracovníků. Po skončení experimentu výzkumníci konstatovali, že vzájemné ovlivňování pracovníků není

ničím jiným než určitou formou sociálního chování. Jestliže chtěli být všichni platnými členy skupiny, přizpůsobili se standardu pracovního tempa skupiny (rychlejší zvolnili, pomalejší dosahovali tempa skupiny). Pracovní skupina si sama vytvořila „spravedlivé“ pracovní tempo pro všechny své členy. Závěr zněl: mzdová stimulace pracovníků má menší vliv na produktivitu práce než snaha být právoplatným členem pracovní skupiny (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 34-36). V závěru výzkumu byly konstatovány faktory obecně působící na zvýšení produktivity práce: morálka, uspokojující vzájemný vztah mezi členy skupiny (pocit sounáležitosti) a efektivní management, tj. způsob řízení chápající lidské chování (zejména skupinové) a podporující mezilidské vztahy pomocí motivování, udělování rad a vedení (Koontz, Wiehrich, 1993, s. 51).

Mnozí vědci kritizovali „hawthornský výzkum“ za nedostatek vědecké objektivity při formulování závěrů a poukazovali na zakořeněné předsudky harvardských výzkumných pracovníků. Crainer (2000, s. 117) uvádí, že se tzv. hawthornský efekt stal předmětem mnoha diskusí a pochybností o tom, že byl výkon dělníků vyšší, pokud věřili, že se o ně vedení organizace zajímá a stará. Poněkud cynickým vysvětlením je to, že se výkon dělníků zvýšil prostě proto, že se celý experiment konal. Důležitost hawthornských studií spočívá v tom, že poukázaly na významný motivační prvek zvyšující výkon a to, jak je vnímáno chování vedoucích. Výzkum rovněž prokázal význam neformálních pracovních skupin. Mayo proti koncepcím vědeckého řízení postavil nutnost respektovat vztah pracovníků k sociálním podmínkám jejich činnosti jako jsou způsoby jednání vedoucích s pracovníky a pracovní skupinou, místo jednotlivce v pracovní skupině, vztahy v pracovní skupině, způsob hodnocení práce, formy uznání, sociální stabilita apod. Vypracoval řadu manažerských doporučení ke zkoumání výrobních problémů z hlediska lidských vztahů na pracovišti a v pracovní skupině a přístupů k racionálnímu respektování sociálních a psychologických potřeb. Zdůraznil, že je účelné znát osobní i skupinové zájmy řízených pracovníků a umět je usměrňovat. Podstata Mayovy koncepce spočívá v názoru, že sama práce, podmínky výrobního procesu i fyzické potřeby lidí mají obvykle menší vliv na výsledky práce než psychologické a sociální faktory (atmosféra ve skupině, neformální vztahy mezi lidmi, možnost seberealizace, pocit odpovědnosti, pocit

sounáležitosti s pracovní skupinou a organizací ad.). Mayo upozorňoval, že by měl management usilovat o získání podpory jednotlivců i pracovních skupin a zaměřovat se na metody, které berou ohled na lidskou povahu a sociální motivy.

Parker Follett se zabývá problémy pravomoci, autority, odpovědnosti, účasti dělníků na řízení i řešení konfliktů v organizaci. Primární úkol managementu spatřovala ve vytváření situací, kdy lidé ochotně přispívají k činnosti sami od sebe. Zdůrazňovala, že se manažeři musí učit ze svých vlastních zkušeností a systematicky tyto zkušenosti sledovat, zaznamenávat a vztahovat k celkové situaci. Manažera chápala jako osobu odpovědnou za sladování přínosů jednotlivých specialistů v organizaci tak, aby každý přispíval efektivně a ve prospěch celku. Parker Follett je jedním z prvních a nejoriginálnějších myslitelů vůdcovství. Upřednostňovala konstruktivní konflikt před kompromisem, věřila, že by se zaměstnanci měli spolupodílet na odpovědnosti a tudíž se vyjadřovat k dění v organizaci, a půl století před jinými hovořila o sdílené vizi budoucnosti a společném smyslu organizace. P. F. Drucker ji nazval „prorokem managementu“ (Největší hity v historii managementu, 2000, s. 8).

Škola lidských vztahů byla reakcí na jednostrannou technokratickou koncepci vědeckého řízení. S předpokladem následné vyšší produktivity bylo jejím cílem humanizovat pracovní proces, zvýšit spokojenost pracovníků. V pojetí školy lidských vztahů je člověk v pracovním procesu v roli pracovníka s vlastními sociálními potřebami, k jejichž uspokojování dochází v sociálním prostředí (styk s ostatními lidmi, uznání, náklonnost, informovanost). Člověk se stal rovnocennou součástí sociotechnického systému. Kritika školy lidských vztahů upozorňuje na riziko nadhodnocení sociálních a psychologických faktorů na úkor jiných (věcných) aspektů práce, na přílišné zdůrazňování harmonie vztahů.

Představitelé obsahově nehomogenních sociálně-psychologických přístupů (jejichž zdroje jsou ve škole lidských vztahů Mayo, v práci Parker Follett, v pracích psychologů a sociologů zabývajících se lidským jednáním, potřebami a motivací) chápou člověka v organizaci jako sociální bytost a organizaci jako sociální systém (nejen technický, ekonomický či výrobní). Zdůrazňují význam

lidského faktoru, významnou úlohu jednotlivců v souvislosti s úspěchem či neúspěchem organizace a zdůrazňují ztotožnění jednotlivce či skupiny s cíli organizace. Pozornost věnují vzájemné závislosti organizačních a sociálně-psychologických faktorů, sociálním a psychologickým aspektům práce. Představitelé sociálně-psychologických přístupů analyzují osobní i skupinové zájmy pracovníků, možnosti jejich ovlivňování, vlivy pracovního a sociálního prostředí. Zkoumání mezilidských vztahů přineslo mnoho důležitých poznatků o úloze člověka v organizaci. Sociálně-psychologické přístupy se zaměřují na:

- potřeby člověka a motivaci lidského jednání;
- styly řízení, vedení lidí;
- řízení s účastí pracujících;
- vlivy na chování řídicích a řízených pracovníků;
- zájmy a potřeby sociálních skupin v organizaci;
- motivaci a stimulaci pracovníků, rozvoj iniciativy a aktivity lidí, způsoby odměňování;
- konflikty v organizaci (konflikty mezi jednotlivcem a organizací, mezi pracovními skupinami, mezi skupinami a organizací, mezi odbory a organizací, spory ve vedení organizace);
- význam pracovní autonomie a pocit aktivní tvůrčí činnosti pracovníků;
- význam neformálních vazeb;
- komunikaci.

„Lidsky orientovaný management“ lze charakterizovat manažery, kteří se těší důvěře, dokáží vytvářet příjemné pracovní prostředí, naslouchají svým spolupracovníkům, nejsou necitliví a nezneužívají zaměstnance. Zásady „human relations“ jsou charakterizovány jako principy „psychické shody“ organizace a pracovníků (vytváření pocitu rovnosti mezi podřízenými a nadřízenými, vytváření pocitu solidarity a příslušnosti k podniku, používání různých forem účasti pracovníků na řízení, vytváření podmínek pro řešení problémů pracovníků ad.). Významnými představiteli sociálně-psychologických přístupů jsou např. Maslow, Herzberg, McGregor. Sociálně-psychologické přístupy byly kritizovány stoupenci vědeckého řízení i moderních přístupů za podceňování ekonomických faktorů, za nedocenění ekonomických dimenzí řešených problémů. Kritika školy lidských vztahů a dalších teorií, které na ni navazovaly, směřuje k otázce pozitivního vlivu

pracovní spokojenosti na výkon pracovníků a produktivitu organizace. „Šťastný dělník je efektivní a produktivní dělník.“ – P. F. Drucker okomentoval toto oblíbené rčení představitelů sociálně-psychologického směru jako „v nejlepším případě polopravdu“.

Počátkem 50. let byla založena Foundation for Research on Human Behavior (Nadace pro výzkum lidského chování). Behavioristický vědecký přístup ke studiu managementu lze definovat jako studium pozorovatelného a verifikovatelného lidského chování v organizacích, které využívá vědeckých postupů, je orientované a zaměřené na výsledky lidského chování. Využívá relevantní poznatky z mnoha oborů, zejména však z psychologie, sociologie a antropologie. Vědecký behaviorismus modifikoval charakter práce a její schopnost uspokojování lidské potřeby využívat svých schopností a dovedností (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 36-37). Zastánci behavioristického přístupu poukazovali na to, že klasické pojetí managementu, chápající člověka jako ekonomický prvek, je zjednodušující, stejně jako je zjednodušující pojetí managementu, které vychází z mezilidských vztahů. Kritizovali nehumánní aspekty vědeckého managementu a byrokratické formy organizace, zpochybňovali výzkumy a závěry školy lidských vztahů. Důraz kladli na integraci, zapojení a angažovanost pracovníků, na zvyšování kvality pracovního života jako nástroj zvyšování motivace a dosahování lepších výsledků.

Systémové přístupy v managementu reprezentují názor, že organizace je složitý „komplexní systém“, zahrnující jak lidskou (aktivní) složku, tak ostatní zdroje (finanční, materiální i informační), které na sebe vzájemně působí. Systémové přístupy kladou důraz na komplexní chápání řídicích procesů, snaží se podchytit všechny podstatné vnitřní a vnější souvislosti fungování organizací (organizace jsou považovány za otevřené systémy), zabývají se uspořádáním a koordinací jednotlivých činností pro zabezpečení cílů organizace. Systémové přístupy věnují pozornost i systémům motivace a stimulace, neformálním lidským vztahům a problémům komunikace. Za otce sociálně systémového přístupu k organizování a managementu je považován Pareto. Významným představitelem systémových přístupů je Barnard, který kladl důraz na význam lidského faktoru (inklinoval

k sociálně-psychologickým přístupům), věnoval pozornost potřebám, motivaci a stimulaci pracovníků, uspořádání vzájemných vztahů lidí v organizaci (jednotlivců, skupin, útvarů), zabýval se účinností formální a neformální organizace a souvisejícími otázkami autority a komunikace v organizaci. Nejuniverzálnější kvalifikaci vedoucího pracovníka spatřoval Barnard v loajalitě a podřízení se organizaci, úlohu vedoucího viděl ve vytváření sdílených hodnot. Šimek uvádí Barnardovo rozlišení motivů a stimulů práce:

- hmotné pobídky (peníze, věci, fyzické prostředí);
- osobní nehmotné pobídky (možnost vyniknout, prestiž, osobní moc);
- žádoucí fyzické pracovní podmínky;
- duševní podněty (hrdost z mistrovství, pocit shody, služba organizaci, patriotismus apod.).

Obecnými stimuly, které podle Barnarda ovlivňují chování člověka v organizaci jsou:

1. přitažlivost pracovní činnosti;
2. pracovní podmínky a jejich shoda s očekáváním jednotlivce;
3. možnost pocítovat osobní účast na probíhajících procesech;
4. možnost styku s jinými osobami a splnění očekávání týkající se přátelství a podpory (Šimek, 1997, s. 28).

Barnardův následovník Simon zkoumal organizaci jako dynamicky se rozvíjející systém, v němž jsou klíčovou hybnou silou rozvoje lidé, každý člověk je zapojen do rozhodovacích procesů, které zabezpečují řídicí procesy. V procesu zapojení v organizaci lidé vedle svých osobních cílů přijímají i cíle organizace a ztotožňují se s nimi, přičemž rozhodující úlohu v tomto procesu má motivace pracovníků. Úlohou vedoucích pracovníků je vytvářet podmínky pro identifikaci jednotlivce s organizací. Simon se zabýval mimo jiné problémy komunikace v organizaci, rozhodováním, postavením lidí a řešením konfliktů.

Procesní přístupy, čerpající především z Fayolovy teorie správy a Weberovy byrokratické organizace, analyzují proces řízení a člení ho na jednotlivé řídicí činnosti (manažerské funkce), tj. typické činnosti vedoucího pracovníka, jejichž plněním je zajišťováno dosahování cílů organizace. Řídicí činnosti klasifikují a formulují doporučení k jejich zvládnutí. Manažerské činnosti zahrnují i vedení lidí,

jejich výběr, rozmístování, stabilizaci pracovníků ad. K představitelům procesních přístupů patří např. Gulick, Urwick, Koontz a Wehrich. Jako negativum procesních přístupů bývá uváděna skutečnost, že poskytují obecná zjednodušující doporučení, pro složité situace v manažerské praxi jsou málo operativní, více zdůrazňují uspořádání procesů než jejich obsah. Kritika poukazuje na podcenění specifických podmínek řízení a malou pozornost věnovanou integrující úloze vedoucích pracovníků a „lidskému faktoru“ v řízení vůbec.

Tzv. empirické přístupy (či pragmatické přístupy) jako směr managementu reprezentují zájem o praktické zkušenosti úspěšných organizací a manažerů, které byly analyzovány (byly identifikovány úspěchy a selhání), následně zobecnovány jako zkušenosti dobře fungujících organizací a doporučovány pro manažerské jednání, pro řešení reálných problémů organizací. Empirické přístupy jsou velmi rozmanité, obtížně obecně charakterizovatelné, obvykle nerozvíjejí teoretické základy pro interpretaci svých názorů. Představiteli empirických přístupů jsou např. Drucker, Mintzberg a Kotter. Drucker vymezil management jako umění a soubor znalostí potřebných k řízení podnikové činnosti. Klíčovým požadavkem kladeným na manažera je podle Druckera umění rozumně vyvážit a harmonizovat řízení podnikatelské činnosti, řízení spolupracovníků, pracovních kolektivů a jejich práce. Drucker vymezil pět základních činností manažera (Vodáček, Dvořák, 1990, s. 59):

- stanovení cílů (jejich přiřazení k podnikovým činnostem, přiřazení v čase a delegování na kolektivy);
- organizace práce (přiřazení činností k místům a kolektivům, zajištění předpokladů pro plnění úkolů);
- motivace a komunikace (vytvoření kolektivů lidí informovaných o úkolech, zainteresovaných na jejich plnění, zajištění stálého informačního a řídicího kontaktu);
- měření a hodnocení (posouzení kvality a kvantity dosažených výsledků, spravedlivé odměňování);
- kvalifikační rozvoj pracovníků (odborná příprava jednotlivců, rozvoj a integrita kolektivů).

Mintzberg definoval manažerské role a vymezil úlohu manažerů jako rozhodujících integrujících činitelů řízených kolektivů. Integrační vazby (sdílení cílů, sjednocení způsobů jednání apod.) se ukázaly jako silně závislé na informačních procesech a vytvářených mezilidských vztazích. Mintzberg dospěl k závěru, že manažeři nevykonávají klasické manažerské funkce, nýbrž mnoho jiných rolí, které obsahuje každá manažerská práce, ale jejich rozložení se u různých pozic mění. Na základě pozorování určil „pracovní role“ manažera (Crainer, 1998, s. 96-97):

- interpersonální role (představitel organizace – reprezentuje organizaci; lídr – motivuje podřízené, sjednocuje úsilí; spojovací článek – udržuje všestranné kontakty);
- informační role (příjemce informací – sleduje informační toky; šířitel informací – předává informace podřízeným; mluvčí – předává informace mimo organizaci);
- rozhodovací role (podnikatel – navrhuje a projektuje změny; řešitel problémů – řeší záležitosti ležící mimo běžný rámec; alokátor zdrojů – rozhoduje o přidělování zdrojů a provádění prací; vyjednaváč vyjednáává).

Kotter vymezil rozdíl mezi řízením a vedením, rozlišuje manažery v roli řídicích pracovníků a „lídrů“. Řízení se zabývá plánováním, rozpočtováním, organizováním, personalistikou, kontrolováním a řešením problémů a zajišťuje určitý stupeň ziskovosti a pořádku. Vedení je charakterizováno stanovením směru, harmonizací lidí, motivací a inspirací, uskutečňováním změn (změna je primární funkcí vedení).

Hickman a Silva (Vodáček, Vodáčková, 2001, s. 65) spatřují základ úspěchu organizace ve vyváženém propojení strategie a kultury organizace, důraz kladou na využití tvůrčích schopností lidí. Podnikovou kulturu chápou jako pozornost věnovanou potřebám, zájmům a sklonům svých zaměstnanců, klimatu a sociálně organizačním podmínkám, které organizace vytváří. Jedná se o vztahy mezi lidmi, a to v horizontální i vertikální rovině. Pro tvorbu podnikové kultury doporučují využít tři komponenty (tzv. „3 C“):

- sounáležitost („commitment“) pracovníků s posláním a cíli organizace;

- schopnost („competence“) dosáhnout určité pozice, výsledků, kvality činnosti, prestiže a z toho vyplývajících materiálních i morálních výhod (výběr schopných pracovníků, jejich motivace, odměňování a stabilizace);
- konzistence („consistency“) při dodržování obou předcházejících komponent, a tím vytvoření atraktivního prostředí pro práci kvalitních a loajálních pracovníků.

Předmětem zájmu empirických přístupů je mimo jiné týmová práce, spoluúčast na řízení, podniková kultura, podpora tvořivosti a inovací, patrný je odklon od autoritativního stylu řízení k neformálním stylům. Pro jednání se spolupracovníky doporučují (Vodáček, Vodáčková, 2001, s. 65):

- vytvářet prostředí upřímných, otevřených a rovnoprávných diskusí, výměny názorů, podporovat aktivní účast podřízených;
- vítat nové nápady a podněty spolupracovníků, podněcovat jejich iniciativu, inovační jednání a myšlení;
- spíše se jasně a se zájmem ptát než poučovat;
- aktivně se podílet na řešení problémů na základě úcty a rovnoprávnosti, navrhnout varianty řešení a umožnit spolupracovníků jejich posouzení, respektovat jejich důstojnost a názory.

Mezi reprezentanty empirických přístupů patří rovněž představitelé „dokonalosti“ v managementu, např. Peters, Waterman, Kanterová a další autoři následujících let.

Významné místo v manažerské literatuře 80. let zaujímají tzv. kritické faktory úspěchu, tj. prvky manažerské práce, které mají zásadní význam pro prosperitu organizace. Populární koncepce „7 S“, kterou formulovali Peters a Waterman tvoří sedm vzájemně se podmiňujících faktorů manažerské činnosti:

- Strategie (Strategy) – podnikatelské zaměření činnosti organizace;
- Struktura (Structure) – funkční náplň dílčích částí organizačního systému (provozů, oddělení, pracovních kolektivů apod.) a jejich vzájemných vertikálních, horizontálních a dalších informačních vazeb (vztahy nadřízenosti, podřízenosti, spolupráce, kontrolní vazby, vazby sdílení informací ad.);

- Spolupracovníci (Staffs) – lidé s rozhodovací či výkonnou činností, kolektivy, mezilidské vztahy;
- Systémy řízení (Systems) – postupy, metody, techniky a technologie manažerské práce usnadňují zhodnocení znalostí, zkušeností, dovedností a návyků lidí pro plnění jejich funkce v činnosti organizace;
- Sdílené hodnoty (Shared values) – poskytují základní orientaci pro sociální, ekonomické a kulturní poslání činnosti organizačních částí či kolektivů, spoluvytvářejí motivační prostředí;
- Styl řízení (Style) – styl manažerské práce je typickým způsobem jednání vedoucích pracovníků vůči jimi vedeným kolektivům;
- Schopnosti (Skills) – soubor znalostí, dovedností a návyků představující profesionální a kvalifikační zázemí organizace pro úspěšnou práci.

Od přelomu 70. a 80. let jsou organizace silně ovlivňovány novými vnějšími podmínkami, z hlediska managementu se hovoří o řízení organizací v prostředí neustálých změn, na něž je třeba bezprostředně reagovat. V 1. polovině 80. let se objevují v manažerské literatuře doporučení, jak dosáhnout „dokonalosti“ („škola excellence“). Silný vliv na myšlení v oblasti řízení měla optimisticky laděná, čtivá a manažerské veřejnosti srozumitelná kniha Peterse a Watermana „Hledání dokonalosti“. Autoři knihy vyšli ze svých zkušeností a z výsledků výzkumu, jehož cílem bylo získat informace o chování a výkonnosti vynikajících společností. (Z rozsáhlého souboru amerických i evropských společností vybrali na základě zvolených kritérií úspěšnosti 62 velkých společností hodnocených jako dlouhodobě úspěšné.) Výsledkem rozboru bylo odvození charakteristických, zobecňujících rysů „dokonalých podniků“, mezi nimiž jsou i podpora motivujícího hodnotového systému, využívání pružných organizačních forem, sladění centralizovaného a decentralizovaného řízení, aktivní spoluúčast pracovníků, jejich ztotožnění s posláním organizace, odměňování pracovníků závislé na dosahovaných výsledcích, dobré vztahy vedení organizace a pracovníků a důraz na kulturu organizace. Kanterová se zabývala rozbořem vlastností „dokonalých“ manažerů počátku 80. let. Podle názvu své publikace definuje „mistry změn“ (Crainer, 1998, s. 78) jako „lidi a organizace nadané uměním předvídat potřebu změn a schopností takovou tvůrčí změnu provést.“. Kanterová analyzovala

jednání stovek manažerů a prokazuje, že tvůrčí vedoucí (lídr) je klíčovou osobností vnější i vnitřní podnikatelské činnosti. Crainer uvádí, že zásluhou Kanterové, která věnovala značnou pozornost „lidskému faktoru“ v řízení, se dostalo pozornosti koncepci posilování pravomocí, tj. poskytnutí větší nezávislosti a volnosti rozhodování podřízených a většího zapojení zaměstnanců (Crainer, 2000, s. 129). Škola excelence zdůrazňovala mimo jiné potřebu silné kultury, identifikaci pracovníků s organizací a jejich loajalitu, komunikaci mezi vedením a pracovníky. Lidé se objevují jako integrující článek organizace. Pozornost je věnována otázkám informovanosti, účasti na řízení, přiměřené autonomie, motivaci a stimulaci pracovníků, důraz je kladen na znalosti, péči o kvalifikaci pracovníků, přičemž kvalifikovaný lidský potenciál je považován za rozhodující faktor úspěchu organizace.

Levering, Moskowitz a Katz publikovali („100 společností, pro které je nejvýhodnější v Americe pracovat“, 1984) výsledky rozborů a hodnocení kvality manažerské práce očima pracovníků, respektive měřítky jejich spokojenosti a sociální jistoty. Z těchto rozborů vyplývají následující preference pracovníků:

- podmínky umožňující zaměstnancům pocit osobní sounáležitosti s „podnikovou rodinou“;
- vzájemná otevřená komunikace zaměstnanců, jejich informovanost o činnostech organizace s cílem získat a respektovat jejich doporučení, návrhy i stížnosti;
- jmenování do vyšších pozic v maximální míře z řad vlastních zaměstnanců;
- profesní hrdost zaměstnanců na kvalitní výrobky a služby;
- možnost účasti zaměstnanců na vlastnictví či zisku společnosti (přímé podíly ze zisku, zaměstnanecké akcie);
- redukce projevů hierarchické nadřazenosti mezi vedoucími a podřízenými (neformální oslovení křestními jmény, společné jídelny apod.);
- dobré pracovní prostředí;
- podpora organizací a spolků, v nichž zájmové členství zaměstnanců vytváří podmínky pro neformální soudržnost a dobré kooperativní vztahy;
- možnosti zvýhodněného podnikového spoření;

- při nadbytečnosti pracovníků usilovat nejdříve o využití jejich kvalifikačních předpokladů v rámci společnosti (zvýšení sociální jistoty), případně usilovat o jejich umístění ve spolupracujících organizacích;
- v maximální možné míře zajišťovat zdravotní péči o zaměstnance;
- péče o zvyšování kvalifikace zaměstnanců, případně o potřebnou rekvalifikaci (Vodáček, Vodáčková, 2001, s. 208).

Vliv nástupu informační společnosti na podnikatelskou sféru a její řízení se snažili postihnout mnozí autoři manažerských publikací. Např. Naisbitt a Aburdenová v této souvislosti analyzovali trendy měnící podnikatelské chování v období intenzivní informatizace. V této souvislosti doporučují Naisbitt a Aburdenová vytvářet dobré sociálně-ekonomické podmínky a podporovat osobní růst pracovníků (pro přilákání schopných jedinců), změnu úlohy manažera od autoritativního vedoucího v neformálního rádce, učitele a zkušeného spolupracovníka, autoritativní metody vedení v pevných organizačních strukturách měnit v neformální vedení v rámci pružných struktur (Vodáček, Vodáčková, 2001, s. 215-216).

Schein klade důraz na vytvoření sdílených hodnot, na nezbytnost umět respektovat názory sociálních partnerů v organizaci. Hodnotovým zázemím organizace je podle Scheina ovlivňován způsob myšlení a jednání vedoucích i pracovníků. Schein doporučuje manažerům, aby věnovali pozornost pěti oblastem, v nichž je žádoucí dojít ke shodě pracovníků a vedení:

- poslání organizace (v čem, jak a proč podniká);
- soustava cílů organizace a jejich sladění s cíli pracovníků;
- způsoby a prostředky dosahování cílů, včetně systému odměňování a motivace;
- způsoby měření a hodnocení výsledků, včetně fungování zpětných komunikačních vazeb;
- strategie a chování organizace při vzniku krizových situací (Vodáček, Vodáčková, 2001, s. 64-65).

V 90. letech se dostává do popředí koncept učící se organizace, který zdůrazňuje takové organizační uspořádání, aby se každý pracovník v organizaci učil při každé příležitosti. Učení nesmí být vnímáno jako ojedinělá a náhodná záležitost či jako něco navíc, nýbrž jako konkurenční nutnost. Ke koncepci učící se organizace přispěli např. Argyrise, Schon a Senge. Argyris je přesvědčen, že pokud organizace umožní a pomůže jednotlivcům rozvinout jejich potenciál, bude to výhodné pro obě strany. Senge zdůrazňuje, že by manažeři měli povzbuzovat své spolupracovníky k otevřenosti vůči novým myšlenkám, aby navzájem komunikovali a rozuměli způsobům, jimiž organizace pracuje a utvářeli kolektivní vizi. Senge říká, že je třeba, aby manažeři podporovali učení tak, aby se postupně stalo součástí podnikové kultury.

Levering a Moskowitz upozorňují na pracovní podmínky, které by měly mít organizace na paměti při vytváření stabilního a loajálního kolektivu dobrých spolupracovníků. Z pohledu pracovníků považují za klíčové:

- umět nadprůměrně odměňovat nejen výší mezd a platů, ale také zaměstnaneckými výhodami (zdravotní, sociální a důchodové zabezpečení);
- vytvořit podmínky pro profesní a kvalifikační rozvoj a další pracovní postup upřednostňující pracovníky organizace;
- zabezpečit výrazné sociální jistoty zaměstnanosti či vysoké odstupné pro případ uvolňování z práce;
- vytvořit pocit sounáležitosti s organizací a hrdost na výsledky její práce, na kulturu a pozici ve společnosti;
- zajistit spravedlivé vztahy a otevřenou komunikaci mezi vedením a spolupracovníky;
- vytvářet prostředí „podnikové rodiny“ a etické vztahy v ní (Vodáček, Vodáčková, 2001, s. 241-242).

90. léta charakterizují ploché organizační struktury, týmová práce, růst významu lidského činitele, umění tvůrčího vedení lidí, důraz na motivaci, efektivní komunikaci, posilování pravomocí a zodpovědnosti pracovníků, podnikovou kulturu a kvalifikační přípravu manažerů (jako kontinuální proces inovace

schopností, znalostí, dovedností a návyků), aby byli schopni pružně reagovat na rychlé a nečekané změny ekonomického, sociálního a politického okolí své práce. Kvalifikace pracovníků je rozhodující konkurenční výhodou. Manažerskou práci 90. let charakterizují změny myšlení a jednání, růst sociální zodpovědnosti manažerů, vytváření sdílených hodnot, zajišťování etiky a kultury chování u všech partnerů a péče věnovaná znalostnímu zázemí organizace. Zdůrazňován je význam profesionality vedoucích pracovníků („lídrů“) a jejich rozvoj k řízení vnitřní i vnější podnikatelské činnosti. Od vedoucích pracovníků se očekává, že budou schopni vést spolupracovníky k uplatnění znalostí, získat a udržet loajalitu spolupracovníků k vedení i organizaci, otevřeně s lidmi komunikovat (věnovat pozornost zpětným vazbám), vytvářet pružné týmy, vytvářet podmínky organizační kultury podporující vztahy ad. Úkolem strategického vedení lidí se stává motivace a rozvoj spolupracovníků k systematickému a včasnému učení se. Je poukazováno na výhody v budoucnosti, které budou mít organizace založené na znalostech. Vysoce kvalifikované lidi (tvůrčí pracovníky a týmy) je třeba získat a udržet (stabilizovat), což vyžaduje věnovat pozornost jejich stimulaci, poskytovat jim značnou autonomii (k samostatné práci) a vytvářet sdílené hodnoty. Odchod kvalitních lidí je vnímán jako možná nenahraditelná ztráta části znalostní konkurenční výhody organizace.

V 90. letech se v literatuře rozšířil pojem intelektuální (znalostní či vědomostní) kapitál. Pojem intelektuální kapitál (duševní vlastnictví, intelektuální aktiva, aktiva znalostí) lze definovat jako organizované znalosti, které lze použít k vytváření bohatství, jako kapitál založený na znalostech, který organizace vlastní. Znalostní aktiva jako první definoval a klasifikoval Sveiby, ve stejné době se znalostmi organizace začal zabývat Nonaka. Truneček charakterizuje znalost (schopnost a um) jako nejdůležitější formu kapitálu organizace. Ostatní jeho formy, tj. peníze, půda, technologie jsou na něm závislé, jsou znalostnímu kapitálu podřízeny a následují jej (Truneček, 2001, s. 77). V USA dominoval zájem o přeměnu znalostí a zkušeností na software (znalostní databáze). Evropský přístup k řízení znalostí charakterizuje důraz na využití intelektuálního kapitálu k vyšší tvorbě hodnot a lepší pozici na trhu (znalosti jsou aktiva, pokud se podílejí na tvorbě hodnot). Edvinsson vymezuje intelektuální kapitál jako vlastnictví znalostí, aplikovaných

zkušeností, schopností a odborných dovedností, tj. lidský kapitál, technologie vnitřního řízení organizace, tj. organizační kapitál a vztahy k zákazníkům, dobré jméno a dodavatelské vztahy, tj. kapitál zákazníků (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 122; Intelektuální kapitál a management znalostí, 1999, s. 6-8). Armstrong vymezuje tři složky intelektuálního kapitálu, a to lidský, společenský a organizační kapitál.

- Lidský kapitál představuje znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků. Termín lidský kapitál pochází od Schultze (1961), který tento pojem definoval v roce 1981 takto: „Vezměte v úvahu všechny lidské schopnosti, ať už vrozené či získané. Vlastnosti ..., které jsou cenné a mohou být vhodným investováním rozšířeny, budou tvořit lidský kapitál.“ Mužík (In: Lidský kapitál a vzdělávací marketing, 2004, s. 13-14) uvádí základní složky (prvky), které tvoří lidský kapitál:
 1. stupeň dosaženého školního vzdělání (stupeň a případně i obor dokončeného školního vzdělání);
 2. praktické zkušenosti (profesní praxe);
 3. další profesní vzdělávání (formování klíčových kompetencí pracovníků, které umožňují adekvátně a efektivně jednat v různých životních a pracovních situacích).
- Společenský kapitál představuje zásoby a toky znalostí vyplývající ze sítí vztahů uvnitř i vně organizace (mezi pracovníky, partnery, zákazníky, dodavateli), tyto znalosti se rozšiřují a obohacují součinností mezi lidmi.
- Organizační kapitál (označovaný také jako strukturální kapitál) představuje institucionalizované znalosti vlastněné organizací, uložené v databázích, manuálech apod. (Armstrong, 2002, s. 71-72, 77-78).

Většina analytiků se shoduje na následujícím členění intelektuálního kapitálu:

- Lidský kapitál představují dovednosti, kompetence, schopnosti jednotlivců a skupin lidí. Lidský kapitál zahrnuje „tvrdé“ (technické dovednosti) a „měkké“ dovednosti a schopnosti, např. umění získávat zákazníky a prodávat. Do lidského kapitálu nepatří ty schopnosti jedinců, které nejsou použitelné při tvorbě hodnot pro zákazníky.
- Strukturální kapitál tvoří zaregistrované patenty, modely, počítačové a administrativní systémy, čili znalosti přidávající na tvorbě hodnot, které

jsou vlastnictvím firmy, např. software na podporu rozhodování pomáhající manažerům zpracovávat data, rozhodovat a řídit. Základním procesem řízení znalostí je přeměna lidského kapitálu na strukturální kapitál s cílem co nejširšího sdílení znalostí.

- Zákaznický či vztahový kapitál představují nejenom vztahy se zákazníky, ale také s dodavateli, partnery ad. Tento kapitál spoluvytváří například loajalita zákazníků, věrnost uživatelů firemní značce i vše cenné, co se pracovníci naučí z vývoje vztahů s obchodními partnery (Intelektuální kapitál a management znalostí, 1999, s. 6-7).

Intelektuální kapitál je nejenom to, co lidé znají, ale také to, jak používají, co znají.

Intelektuální kapitál tvoří zásoby i toky znalostí, které má organizace k dispozici, znalosti se stávají aktivem organizace až v systému umožňujícím jejich sdílení a využívání. Skutečným bohatstvím organizace nejsou pouze hmotné zdroje, ale právě znalosti a inteligence organizace. Tyto znalosti je možné považovat za nehmotné zdroje, které společně s hmotnými zdroji (peníze a hmotné jmění) tvoří tržní nebo celkovou hodnotu podniku (Armstrong, 2002, s. 71). Byars a Rue uvádějí, že hodnota lidí v organizaci se často projeví, když dojde k jejímu prodeji, kupní cena je mnohdy vyšší než prostý součet fyzických a finančních aktiv. Tento rozdíl, nazývaný někdy goodwill, zčásti odráží i hodnotu lidí dané organizace (Byars, Rue, 1987, p. 6). Hodnota nehmotných aktiv („nehmatatelná hodnota“) představuje v podstatě tržní odhad intelektuálního kapitálu, který finanční výkazy nezachycují. Podle odhadů nepochází 50-90 % hodnoty vytvořené firmou z řízení tradičních materiálních aktiv, nýbrž z řízení intelektuálního kapitálu (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 122).

Od druhé poloviny 90. let je o problematiku řízení znalostí (management znalostí, „knowledge management“) v teorii i v praxi výrazný zájem. Znalosti jsou chápány jako rozhodující zdroj, řízení znalostí se zaměřuje na shromažďování, uchovávání a předávání znalostí a vědomostí akumulovaných v organizaci a týkajících se jejich procesů, metod a činností. Znalostní organizace je v nejširším významu založená na znalostech a operující v podmínkách znalostní společnosti,

v níž management znalosti řídí a zvyšuje tak produktivitu pracovníků, kteří je využívají. Řízení znalostí výstižně definoval Hibbard jako chytání kolektivní podnikové odbornosti. Davenport definuje management znalostí jako systematický proces hledání, vybírání, organizování, destilování a prezentování informací způsobem, který pracovníkovi pomáhá, aby lépe porozuměl specifické oblasti zájmu (Truneček, 2000, s. 78). Scarborough definuje řízení znalostí jako každý proces nebo postup vytváření, získávání, zvládnutí, předávání a využívání znalostí sloužící ke zlepšení procesu učení a výkonu v organizaci. Trussler upozorňuje, že řízení znalostí, tj. schopnost shromažďovat, obohacovat a využívat znalosti bude v mnoha organizacích hlavním zdrojem konkurenční výhody. Řízení znalostí spočívá v získávání znalostí od těch, kteří je mají a jejich předávání těm, kteří je potřebují v zájmu zlepšení efektivnosti organizace. Znalosti, které lze uchovávat v databankách, nalézat v prezentacích, zprávách, příručkách, učebnicích, knihovnách atd., se mohou pohybovat po organizaci pomocí informačních systémů a pomocí tradičních metod jako jsou schůze, semináře, kurzy, publikace, videa; efektivním médiem pro šíření znalostí je intranet. Hlavním problémem řízení znalostí je dle Nonaky a Takeuchi přeměna „tichých“ znalostí (existujících v myslích lidí, získaných osobními zkušenostmi, obtížně vyjádřitelnými v písemné podobě) ve znalosti explicitní (otevřené, vyložené, systematicky utříděné a zaznamenané). Nonaka tvrdí, že velká část firemní banky znalostí nemá nic společného s daty, ale je založena na neformálních vědomostech získaných na pracovišti (Management znalostí, 1998, s. 4-6). „Tiché“ znalosti (skryté či tacitní) jsou klíčovým typem tvořícím podstatu řízení znalostí.

Pojetí řízení znalostí je úzce svázáno s teorií intelektuálního kapitálu, s pojetím lidského, společenského a zejména organizačního kapitálu i s učící se organizací. Mezi koncepcí intelektuálního kapitálu a koncepcí učící se organizace není rozdíl v cílech; avšak zatímco koncepce intelektuálního kapitálu se snaží odhadnout, ocenit (měřit) a využít znalosti a další nehmotná aktiva organizace, koncepce učící se organizace se zaměřuje především na systémové podmínky jejího vytváření a chodu (Vodáček, Vodáčková, 2001, s. 268). Jádrem koncepce řízení znalostí je význam nehmotných (znalostních) aktiv, a to nejenom tzv.

tvrdých, např. průmyslová práva, ale zejména „měkkých“, tj. dovedností, schopností, zkušeností a znalostí, pro něž je charakteristická obtížnost jejich identifikace, získávání, udržování a využívání. Sveiby uznává, že pojem management znalostí je zavádějící, chybně naznačuje, že znalosti jsou objekt, který lze ovládat a kontrolovat jako věcná aktiva. „Znalosti jsou spíše lidská schopnost než nějaká věc.“ Nelze řídit znalosti, které má organizace v hlavách svých lidí, lze však řídit organizační infrastrukturu, tj. prostředí, v němž lidé pracují, a to tak, aby napomáhalo volné výměně a pohybu znalostí, jejich získávání, soustředování a využívání (Management znalostí je především strategie firmy, 1999, s. 23). Vzhledem ke skutečnosti, že znalosti vlastní lidé, měla by organizační kultura a personální politika vytvářet podmínky a prostředí podporující zájem jednotlivců sdílet znalosti ve prospěch organizace. Personální politika musí mít tento úkol na zřeteli v oblasti získávání a výběru lidí (důraz na kompetence a využití znalostí a dovedností pracovníků, využití talentů), jejich vzdělávání a rozvoje, vytváření pracovních podmínek a péče o zaměstnance, jejich motivace a stabilizace. Armstrong uvádí hlavní způsoby, kterými lze přispět k řízení znalostí v organizaci:

- vytvářet kulturu otevřenosti, jejíž hodnoty a normy zdůrazňují význam předávání znalostí (kultura otevřenosti je dle Scheina kulturou, v níž lidé přispívají oddaností a solidaritou, charakteristické jsou vzájemnost a důvěra, prioritami je vzájemná pomoc a podpora, spolupráce, kreativita a konstruktivní vztahy);
- zlepšovat klima oddanosti a důvěry (vedení lidí ke ztotožnění s cíli a hodnotami organizace zahrnujícími i procesy vytváření, rozvoje a předávání znalostí, podpora komunikace, vzdělávání a výcviku, spoluodpovědnosti pracovníků, vlastnických pocitů pracovníků, zavedení procesů řízení pracovního výkonu, vytváření vysoké míry důvěry mezi managementem a pracovníky, mezi jednotlivými pracovníky i skupinami pracovníků);
- uspořádat a rozvíjet organizaci usnadňující předávání znalostí pomocí sítí a pracovních komunit (skupiny lidí, kteří mají společný zájem o určité stránky své práce), týmové práce (projektové a řešitelské týmy) s cílem vytvořit kulturu předávání znalostí;

- utvářet pracovní sílu organizace (získávání, výběr, rozvoj, hmotná i nehmotná stimulační prostředí a poskytování služeb pracovníkům zajišťující získávání a stabilizaci cenných pracovníků, přispívajících k vytváření a předávání znalostí);
- motivovat lidi, aby byli ochotni předávat své znalosti dál (odměňování těch kteří znalosti předávají); Scarborough a Carter identifikovali čtyři hlavní motivátory pro vzdělané pracovníky:
 - osobní růst (příležitost realizovat svůj potenciál),
 - autonomie zaměstnání (pracovní prostředí k plnění úkolů),
 - úspěšné plnění úkolů (pocit úspěšnosti a spokojenosti z práce, která má pro organizaci význam a je kvalitní),
 - peněžní odměny (příjem symbolizující míru přispění pracovníka k úspěšnosti organizace);
- vytvářet procesy řízení pracovního výkonu s důrazem na vytváření a předávání znalostí (hodnocení a odměňování předávání znalostí pomocí peněžních i nepeněžních odměn);
- realizovat podnikové i individuální vzdělávání formující znalosti a podporující jejich rozšiřování (přenášení znalostí do celé organizace prostřednictvím formálních vzdělávacích programů spojených s praktickým uplatněním získaných poznatků);
- organizovat diskuse, semináře, konference a sympozia umožňující předávání informací metodou „od člověka k člověku“ (s cílem výměny toho, co se lidé naučili a jak je možné těchto znalostí využít);
- v kombinaci s informačními technologiemi vytvářet systémy získávání a je-li to možné, systematického třídění explicitních i „tichých“ znalostí;
- propagovat řízení znalostí mezi manažery a podněcovat je k tomu, aby vedli a podporovali iniciativy v oblasti řízení znalostí, zdůrazňovat význam vytváření kultury, v níž je uznáván význam řízení znalostí (Armstrong, 2002, s. 294-299).

5 Organizační klima

V teorii i v praxi je chápání organizačního klimatu nejednotné. Poměrně často je pojmem klima v organizaci označována problematika pracovní spokojenosti i organizační kultura (tyto pojmy jsou zaměňovány). Organizační klima se objevuje v názvech organizačních průzkumů s různými obsahy, někdy bývá označováno i jako personální audit.

V kontextu klimatu v organizaci se objevují pojmy sociální klima, sociální atmosféra, organizační atmosféra, podnikové klima, pracovní klima, psychologické klima i výrobní klima, a to v různých významech a některé jako synonyma.

- Pojem sociální klima reprezentuje zejména sociologická a sociálně-psychologická vymezení orientující se především na vztahy ve skupině a oboustranný vliv jedince a skupiny.
- Sociální atmosféra či organizační atmosféra je vymezována jako momentální projev sociálního klimatu či jako jeho synonymum.
- Rosenstiel (1992) uvádí, že rozdíl mezi podnikovým a organizačním klimatem je podmíněn zejména tradicí, mnozí němečtí autoři se zabývali problematikou podnikového klimatu, které je (Rosenstiel, 1972) součástí spokojenosti či nespokojenosti většiny zaměstnanců podniku a charakterizují ho pevně stanovené podnikové znaky a nikoliv nastalé situace (Gebert, Rosenstiel, 1996, S. 306), které charakterizují organizační klima. Přes tento uvedený rozdíl je v současnosti pojem podnikové klima obvykle používán jako synonymum organizačního klimatu.
- Pracovní klima zpravidla reprezentuje vlivy klimatu na pracovní výkon.
- Psychologické klima obvykle zdůrazňuje vliv sociálního klimatu na psychiku jedinců, ale označuje také vztah psychického klimatu a produktivity práce (např. Encyklopedický atlas psychologie, 2001, s. 417). V SSSR byl pojem psychologické klima používán nejčastěji a zahrnoval objektivní ukazatele práce, psychologické faktory a pracovní morálku.

- V bývalé NDR se sociální klima zkoumalo jako výrobní klima a zahrnovalo vztah k práci, ke kolektivu, k vedení a k systému řízení podniku (Velký sociologický slovník, 1996, s. 490).

5.1 Sociálně-psychologické a organizační pojetí klimatu

Sociální klima podle Havlíkové označuje dlouhodobé účinky kvality sociálního prostředí na lidi a jejich pohodu. Důraz je kladen na to, jak klima subjektivně vnímají a interpretují sami aktéři, protože to ovlivňuje jejich myšlení a jednání. Rozlišováno je klima aktuální a klima preferované, tj. klima, které si aktéři přejí. Krátkodobě se sociální klima projevuje v sociální atmosféře. Klima významně ovlivňuje např. soudržnost, schopnost skupiny adekvátně reagovat na zátěž nebo nároky změny (Hartl, Hartlová, 2000, s. 257).

Sociální klima je chápáno jako určitý svéráz skupiny, závislý zvláště na vztazích mezi jejími členy, vyjadřuje tedy kvalitu interpersonálních vztahů a součinnost lidí v rámci konkrétní společenské skupiny, je celkovým laděním sociální interakce v určitém sociálním okruhu, zejména v uzavřených skupinách, kde ovlivňuje činnost lidí. Sociální klima spoluvytváří každá skupina rovněž v kontaktu s vnějším prostředím, nelze však jednoznačně určit jeho charakter, působení na členy skupiny, jeho význam pro vnitřní integraci i místo skupiny v širším sociálním kontextu. Znaky sociálního klimatu nejsou často na první pohled patrné, identifikovatelné jsou extrémní formy projevů, např. napjaté sociální klima směřující ke konfliktům či naopak srdečné a uvolněné sociální klima (Velký sociologický slovník, 1996, s. 490).

Sociální klima na pracovišti (které je vzhledem ke svému do značné míry emocionálně podmíněnému obsahu označováno i jako klima psychologické) vymezuje Provasník jako charakter (podobu) převládajících vztahů mezi jednotlivými členy pracovní skupiny, jako jejich celkové ladění. „Sociální klima podmiňuje pracovní jednání pracovníků, průběh i výsledky jejich pracovní činnosti. Utváří se v procesu společné pracovní činnosti, v sociálním styku

pracovníků, v konfrontaci jejich nároků, požadavků a očekávání s reálnými možnostmi jejich naplnění.“ (Provazník, 1997, s. 181).

Mayerová a Růžička (2000, s. 154-155) vymezují organizační klima v rámci etiky v organizaci. „Organizační klima a morálka zaměstnanců jsou velmi důležité pro kulturu a etiku organizace. Management v každé organizaci je zodpovědný za vytváření klimatu, v němž jsou lidé motivováni k práci a výkonnosti. Organizační klima představuje obecný pojem, který nelze přesně definovat. Spíše lze tento pojem a jeho obsah pochopit emocionálně. ... V aplikaci na organizaci lze klima chápat jako atmosféru uvnitř a vně organizace, úroveň morálky, určité emocionální napětí, péči a dobrou vůli mezi členy organizace.“ Klima má vliv na postoje, které pracovníci projevují svým pracovním výkonem a personálními vztahy. Úroveň klimatu závisí na tom, jak pracovníci vnímají kvalitu vnitřního prostředí organizace, zvláště úroveň sociálních vztahů, organizačních změn, postojů vedoucích pracovníků k řadovým zaměstnancům a míru ovlivňování jejich chování. Významným aspektem klimatu je pracovníky vnímaný a hodnocený hodnotový systém, který preferují vedoucí pracovníci. Organizační klima je charakteristické povahou lidí v organizaci, jejich vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, které jsou určovány interakcí mezi cíli a úkoly, organizační strukturou, procesy řízení, styly vedení a chováním pracovníků.

Pavlica (2000, s. 20) charakterizuje obecnou představu o optimálním sociálně-psychologickém klimatu: mělo by být bezkonfliktní, měl by být vyvážený vztah mezi řídicími a řízenými pracovníky a mezi pracovníky na stejné úrovni z hlediska hierarchie řízení. Tato skutečnost se má projevovat v příznivých vyjádřeních řídicích i řízených pracovníků, ale také v identifikaci pracovníků s organizací, v zajištění fungujících informačních kanálů a toků informací a ve větší adaptabilitě. Rovněž Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005, s. 223) uvádějí, že je možné očekávat, že zdravé sociální klima organizace vytváří vyladěné zaměstnanecké vztahy, kde není místo pro konflikty a napětí. Klima je důležitým konceptem pro organizační efektivitu, pokud je nasměřováno k podpoře a povzbuzování pracovníků.

K dosažení optimální atmosféry v organizaci je třeba:

- vytvářet účinný systém motivací;
- vytvářet pocit jistoty a důvěry v nadřízené;
- dosahovat vysoké úrovně integrace skupinových a organizačních cílů;
- vytvářet účinný systém komunikace a norem (pracovních úkolů – každý musí vědět, co má dělat a co za to dostane);
- nepřipouštět konfliktní preference, frakce a klany, napětí mezi členy pracovních skupin a mezi podřízenými (Nakonečný, 1995, s. 353).

Vytváření pozitivního sociálního klimatu v organizaci je zejména úkolem managementu všech úrovní. Sociální klima je možné vymezit jako vnucující normy a postoje, které se týkají pracovního výkonu, pracovního prostředí, způsobu řízení a dalších faktorů, které vymezují prostor pracovního chování, určují míru pracovní pohody či pracovního strádání. Sociální klima je závislé rovněž na tom, nakolik jsou uspokojována očekávání pracovníků. Sociální klima lze nepřímo určit mírou identifikace pracovníků s vnitřní i vnější politikou organizace. Čím je identifikace pracovníků s organizací vyšší, tím je sociální klima pro plnění jejich úkolů příznivější. Pozitivní sociální klima vzniká při dosažení souladu mezi formální a neformální strukturou organizace. V případě nízké identifikace pracovníků s organizací lze předpokládat, že u jednotlivců či skupin existují odlišné postoje a cíle od zájmů organizace, přičemž průvodním jevem takové skutečnosti jsou např. konflikty na všech úrovních organizace. Negativní sociální klima brzdí či znemožňuje plnění cílů organizace. Negativní vliv sociálního klimatu na jedince může vést ke zdravotnímu, resp. psychosomatickému poškození (neurózy, duševní poruchy ad.) či morálnímu poškození (neochota spolupracovat, pracovní nekázeň ad.) a narušuje soudružnost skupiny (Velký sociologický slovník, 1996, s. 490-491).

Bělohlávek vymezuje organizační klima jako soubor postojů k různým organizačním skutečnostem (Bělohlávek, 2001, s. 62). Rousseau (1988) konstatoval, že klima je otázkou vnímání a že je možné ho popsat. Vnímání jsou počítky (vjemy) nebo představy (obrazy skutečnosti) jedince, popisy jsou to, co určitá osoba o těchto vjemech vypovídá. Denison (1996) uvádí, že: „...klima

(atmosféra) se vztahuje k těm aspektům prostředí, které členové organizace vědomě vnímají, které si uvědomují.“ (Armstrong, 2002, s. 200). Staehle a Conrad (1987) vymezují organizační klima jako výsledek individuálního vnímání komplexních vnitropodnikových realit, jak je vnímají členové tohoto společenského systému. Krech a Crutchfield (1985) říkají, že organizační klima vyplývá z individuálního vnímání, ze zpracování podnětů z okolí jednotlivce. Je však třeba si uvědomit, že individuální vnímání okolí není odrazem reálných skutečností, nýbrž že vnímaná „realita“ je funkcí interpretací probíhajících v procesu vnímání. Dean a Brass (1985) upozorňují, že častější sociální interakce vede ve vnímání k silnějšímu ztotožnění se s organizačními charakteristikami (Spieß, Winterstein, 1999, S. 135).

Falcione, Susmann a Herden (1987) charakterizují organizační klima jako popis skutečného pracovního prostředí determinovaný sociální konstrukcí reality v organizacích a komunikací a zároveň utváří komunikaci a spolupráci uvnitř organizace. Klima je pak na jedné straně výsledkem organizačního působení a existuje tak dlouho, jak dlouho ho utvářející praktiky organizace udržují, na druhé straně je faktorem, který představuje specifické podmínky pro fungování členů organizace. Organizační klima se pak zakládá, jak uvádí O'Reilly a Caldwell (1979), spíše na důležitosti, která je přičítána určitým skutečnostem, než na jeho objektivních charakteristikách (Spieß, Winterstein, 1999, S. 135-136).

Ve výše uvedených pojetích je klima vymezeno jako individuálně vnímané aspekty prostředí organizace. V tomto smyslu lze potom konstatovat, že organizační klima charakterizují jevy, které mohou lidé v organizaci pozorovat, posuzovat a reflektovat.

Spieß a Winterstein (1999, S. 135) uvádějí, že většina definic (Conrad, Sydow, 1984; Bögel, 1991; Gebert, 1992) se shoduje v tom, že organizační klima je třeba chápat jako:

- produkt individuálního vnímání,
- vztahující se k organizaci nebo k jednomu z jejích subsystémů,
- mnohodimenzionální,

- relativně stabilní, nicméně měnitelné,
- ovlivňující mínění a chování,
- lišící se v různých organizacích.

Podle Forehanda a Gilmera (1964) je organizační klima množství charakteristik, které popisují organizaci a odlišují ji od jiných organizací, jsou v průběhu času relativně setrvávající a ovlivňují chování lidí. Organizační klima utvářejí činitelé hmotného a sociálního prostředí, které tvoří specifický jednotný komplex. Studium organizačního klimatu se koncentruje zejména na činitele sociálních interakcí (za podmíněk, že činitelé nepsychologické povahy zůstávají v normě). Organizační klima charakterizuje celkový dojem pracovníků organizace z jejího prostředí, jedná se o mentální obraz (mentální image) organizace, který může být individuálně odlišný, avšak obvykle má výrazné společné znaky. Za základní typy organizačního klimatu jsou pokládány:

- orientace na moc, tj. přísně autoritativní styl řízení, např. v armádě,
- orientace na interakci, tj. mírně neformální styl řízení, např. na výzkumném pracovišti,
- orientace na výkon, tj. spoluúčast a relativní autonomie pracovníků, např. v oblasti obchodu (Nakonečný, 2005, s. 107, 109).

5.2 Vymezení organizačního klimatu

Každé vymezení (definice) je vždycky v určité míře redukcí reality. Organizační klima není jednoduché definovat, protože nemá zcela zřetelný obsah. Na základě teoretických východisek a vlastních poznatků chápou organizační klima takto:

Organizační klima je jako naladění lidí v organizaci důsledkem vlivu určitých organizačních a interpersonálních charakteristik na jejich subjektivní vnímání a prožívání, projevuje se v jejich mínění na základě osobních i zprostředkovaných zkušeností a může působit na utváření jejich pracovních postojů.

Naladění lidí je v tomto vymezení důsledkem jejich individuálního emocionálního i racionálního hodnocení dění v organizaci, mínění lidí charakterizuje obraz organizace tak, jak ji vnímají. Klima organizace vyplývá spíše než z výkonu pracovní činnosti lidí z jejich pocitů, které z mnoha souvislostí této činnosti a zejména z ostatních lidí v organizaci mají.

Velmi podstatným aspektem pojetí klimatu v organizaci jsou alternativy jeho chápání:

- klima je možné chápat **na úrovni jednotlivých pracovních skupin** jako specifické **klima každé skupiny**, případně klima v rámci dvou či více určitých skupin;
- klima je možné chápat **na úrovni celé organizace** jako **organizační klima**, které reprezentuje obecné klima v organizaci.

Organizační klima je možné na úrovni jednotlivých skupin či celé organizace vymežit v užším či širším pojetí:

- **V užším pojetí** charakterizuje klima v konkrétní pracovní skupině (skupinách) či v organizaci úroveň interpersonálních vztahů v souvislosti s chováním členů skupiny (skupin) či organizace v rámci jejich spolupráce (součinnosti). Toto pojetí vymezuje **klima jako úroveň kvality vztahů lidí** při řešení společných pracovních úkolů. Toto pojetí nejspíše odpovídá sociologickému a sociálně-psychologickému vymezení organizačního klimatu.
- **V širším pojetí** ovlivňuje organizační klima v konkrétní pracovní skupině (skupinách) či v organizaci více faktorů. Kromě úrovně kvality vztahů lidí při zvládnání pracovních úkolů jsou to mnohé organizační vlivy i vlivy mimo organizaci. V tomto pojetí **na organizační klima působí komplex vzájemně provázaných faktorů**.

Organizační klima má v každé organizaci svá specifika, je jedinečné. Klima v jednotlivých pracovních skupinách v určité organizaci se zpravidla liší, celkové klima v organizaci není totožné s klimaty všech pracovních skupin.

Vnímání organizačního klimatu jednotlivci je vždy subjektivní. Vnímání organizačního klimatu jednotlivcem je ovlivněno jeho vlastními zkušenostmi a promítají se v něm i zkušenosti zprostředkované druhými lidmi (z organizace či mimo organizaci).

Na organizační i skupinové klima působí mnoho vlivů. Jedná se o vlivy formální (normy, postupy, určené vztahy) a neformální (nepsaná pravidla, postoje a chování), vlivy vnitřní (uvnitř organizace) a vnější (mimo organizaci). **Organizační klima je proměnlivé** (působením měnících se vlivů). Organizační klima je proces, který lze usměrňovat v rámci vedení lidí.

Klima v organizaci i ve skupinách ovlivňuje motivaci lidí, jejich pracovní postoje a výkonnost. Klima je s pracovníky organizace v obousměrném vztahu: **klima je příčinou i důsledkem pracovního chování lidí.**

5.3 Faktory vlivu na organizační klima

Na utváření organizačního klimatu působí mnoho faktorů. Organizační klima ovlivňují normy, hodnoty, vztahy a jednání v organizaci. Vlivy na organizační klima je možné chápat jako soubor formálních faktorů, tj. daných postupů, pravidel, předpisů, vztahů nadřízenosti a podřízenosti, pravomocí a odpovědnosti a určitých rozhodnutí a „nepsaných“ pravidel, tj. postojů a chování, které organizace či jednotlivé skupiny přijaly za své.

V odborné literatuře se objevují zpravidla nestrukturované kombinace různých faktorů. Velký sociologický slovník (1996, s. 491) uvádí následující faktory utváření sociálního klimatu:

- druh vykonávané práce a forma kooperace mezi pracovníky,
- velikost pracoviště a pracovní skupiny,
- skladba pracovní skupiny,
- způsob vedení a organizace práce,
- způsob odměňování a hodnocení práce.

Základními faktory organizačního klimatu podle Dubrina (1974) jsou:

- současná ekonomická situace organizace;
- hodnotový systém těch, kteří rozhodují;
- účel organizace a její společenská akceptabilita;
- stáří organizace (mladá, přestárlá).

(Organizace může být stará, ale produktivní a společensky žádoucí; pejorativní výraz „přestárlá“ může mít více negativních významů.) Dimenze organizačního klimatu podle Steerse (1977) doplnil Nakonečný do následujícího výčtu:

- formalizovaná struktura úkolů;
- vztah odměňování a trestání;
- centralizace rozhodování;
- orientace na výkon;
- požadavek vzdělávání a tréninku;
- znejišťování členů organizace;
- otevřenost komunikace;
- obraz (image) a obliba organizace;
- zpětná vazba uznání (hodnocení) pracovníků od nadřízených;
- kompetence v řešení problémů organizace;
- organizační technologie (transformace vstupů ve výstupy);
- fyzikální a kulturní charakteristiky pracovního prostředí;
- cíle organizace;
- organizační eficeience a efektivita;
- okolí organizace a její společenské vztahy (Nakonečný, 2005, s. 107-109).

Mullins (1999) uvádí faktory (základní znaky) zdravého organizačního klimatu:

- integrace organizačních a personálních cílů;
- optimální organizační struktura;
- demokratické fungování organizace s prostorem účasti pro pracovníky;
- spravedlnost v přístupu k pracovníkům;
- důvěra a podpora pracovníkům;
- transparentní diskuze konfliktů;
- znalost moderních manažerských praktik a stylů vedení;

- uznání a přijetí psychologické smlouvy;
- znalost potřeb pracovníků;
- transparentní a spravedlivý systém odměňování;
- kvalita pracovního života a projektování práce;
- příležitost k osobnímu rozvoji;
- pocit smysluplnosti a užitečnosti práce;
- smysl identifikace (sounáležitosti) a loajality k firmě (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 223).

Mayerová a Růžička (2000, s. 155-156) uvádějí výčet faktorů zdravého organizačního klimatu (podle uvedené literatury k publikaci pravděpodobně doplněný Mullinsův soubor faktorů):

- integrace organizačních a osobních cílů;
- nejvhodnější organizační struktury jsou založeny na požadavcích sociálně-technických systémů;
- demokratické fungování organizace je plné příležitostí k participaci;
- vztahy mezi osobními a zaměstnaneckými problémy lze léčit pomocí organizační politiky;
- v organizaci jsou vždy otevřené diskuze o konfliktech;
- manažerské chování a styl vedení lidí je přiměřený v jistých pracovních situacích;
- akceptování psychologické smlouvy je mezi jedinci a organizací zcela běžné;
- znovupoznávání lidských potřeb a pracovního očekávání;
- odpovídající systém odměn je založen na pozitivním jednání;
- soustředění na kvality pracovního života a na pracovní design;
- příležitost pro personální rozvoj a progresivní kariéru;
- smysl pro identitu a loajalitu vůči organizaci a pocit důležitého člena a dobře hodnoceného pracovníka.

Provazník (1997, s. 181-182) uvádí mezi faktory vlivu na organizační klima:

- sociální normy a způsoby jejich prosazování,

- míru úspěšnosti pracovní skupiny v plnění pracovních úkolů,
- postavení pracovní skupiny v sociálním systému organizace,
- způsob vedení lidí v organizaci,
- osobní zvláštnosti jednotlivých pracovníků,
- způsob přístupu vedoucího k pracovní skupině i k jejím jednotlivým členům, tzn. jeho styl řízení (významnou roli sehrávají takové osobnostní rysy jako je dominance či submisivita, nepřátelský postoj či naopak laskavost, přátelský postoj a přístup k lidem, sebejistota apod.).

Spieß a Winterstein (1999, S. 136-137) člení faktory vlivu na organizační klima do dvou skupin, a to na situační a osobnostní. Jelikož v diskuzi v organizační teorii převažoval dlouho „situační“ přístup, byla oblast vlivu situačních faktorů věnována v empirickém výzkumu větší pozornost, než tomu bylo v případě faktorů osobnostních (Florek, 1986; Conrad, Sydow, 1984). Obecně se hovoří o následujících situačních faktorech:

- prostředí organizace,
- velikost organizace,
- technologie v organizaci,
- styl vedení,
- úkoly organizace.

K osobnostním faktorům se řadí:

- společensko-demografické znaky,
- psychologické charakteristiky,
- znaky osobní situace (např. pozice v hierarchii, doba zaměstnanosti).

Podrobně byl zkoumán psychologický vliv organizačního klimatu, a to se zaměřením na různé intervenující a závisle proměnné, přičemž intervenujícími proměnnými jsou různé dimenze či charakteristiky organizačního klimatu a závislými proměnnými jsou jejich psychologické, resp. sociálně-psychologické důsledky. Výsledky výzkumů (Staehele, 1980) ukazují, že rozdílná organizační klimata stimulují rozličné motivace, které vedou k rozdílným výsledkům, např. ve výkonu, v pracovní spokojenosti apod. (Nakonečný, 2005, s. 108).

Mezi příznaky špatného klimatu patří pomluvy, intrikánství, konflikty mezi jednotlivci i skupinami, psychický teror na pracovišti, absentérství¹⁴, fluktuace¹⁵ ad. Utváření organizačního klimatu je nepřetržitým procesem usměrňování mnoha působících faktorů, mezi něž patří deklarované i nepsané normy a hodnoty, řídicí procesy, zejména v personální oblasti, mnoho skupinových jevů, zejména vztahy lidí ve skupinách a vztahy mezi skupinami, přístup jednotlivých vedoucích k pracovníkům, faktory vyplývající z osobnostních specifik jedinců.

Domnívám se, že je možné rozčlenit vlivy na organizační klima na organizační faktory a mimoorganizační faktory, tj. působící na organizaci, skupiny a jedince zvnějšku.

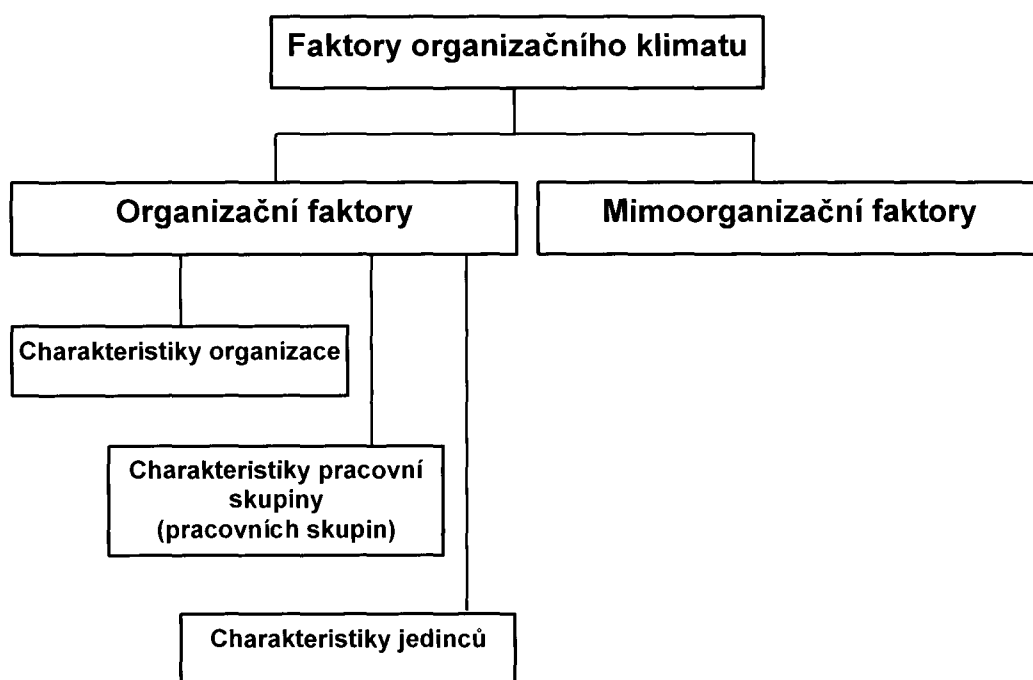


Schéma 1: Členění faktorů organizačního klimatu

¹⁴ Absentérstvím se rozumí neodůvodněná absence, tj. absence bez objektivních příčin. Specifickou formou absentérství je nedodržování pracovní doby. Absentérství negativně ovlivňuje mezilidské vztahy a pracovní postoje ve skupině, v důsledku snižuje výkonnost.

¹⁵ Fluktuace znamená změnu organizace (pracoviště) na základě rozhodnutí pracovníka. Vysoká míra fluktuace je chápána jako negativní jev.

Organizační faktory jsem strukturovala podle jejich „nositelů“ do tří skupin, a to jako charakteristiky organizace, charakteristiky pracovní skupiny (pracovních skupin) a charakteristiky jedinců. Záměrem tohoto členění není striktní rozřídění jednotlivých vlivů, ale jeho smyslem je poukázat na existenci těchto vlivů na úrovni organizace, skupiny i jednotlivce.

Organizační faktory zahrnují:

- **Charakteristiky organizace**
 - pozice organizace na konkurenčním trhu,
 - image a dobré jméno organizace,
 - velikost organizace,
 - organizační strategie a politika,
 - organizační kultura a etika,
 - organizační struktura a komunikace,
 - řízení organizace,
 - vedení lidí,
 - pracovní podmínky,
 - konflikty v organizaci

- **Charakteristiky pracovní skupiny**
 - role a pozice jedinců ve skupině, skupinové normy,
 - složení skupiny,
 - vztahy mezi jedinci ve skupině,
 - charakter činnosti skupiny,
 - komunikace ve skupině,
 - kompetence nadřízeného a členů skupiny,
 - styl řízení a vedení,
 - konflikty ve skupině,
 - negativní skupinové jevy

- **Charakteristiky jedinců**
 - osobnostní charakteristiky,

- osobnostní rysy chování a komunikační styl,
 - pracovní chování,
 - schopnosti a výkonnost jedinců,
 - identifikace jedinců s organizací,
 - identifikace jedinců s pracovní skupinou,
 - identifikace jedinců s vykonávanou prací.
- **Mimoorganizační faktory** působící na organizaci, pracovní skupiny i jedince jsou:
- mezinárodní a národní politika (legislativa ovlivňující trh podnikání, ekologie) a ekonomická situace státu,
 - společenské změny,
 - situace v oboru činnosti na mezinárodním i národním konkurenčním trhu,
 - situace v regionu (podmínky místního trhu a trhu práce),
 - situace profesních skupin (vládní politika, trh práce).

5.3.1 Organizační faktory

5.3.1.1 Organizační charakteristiky

Organizace se jako sociální systém vyznačuje základními vzájemně souvisejícími znaky, kterými jsou cíl systému, jeho elementy, struktura, organizace systému a prostředí systému, přičemž jak upozorňuje Litterer (1964), cíl organizace má vliv na celé její vnitřní uspořádání (Pichňa, 1998, s. 42).

Organizace, která chce obstát na trhu, musí zvyšovat svoji konkurenceschopnost. Tak vznikají specifické přednosti organizací, tj. inovační aktivita, kvalita produkce, atraktivní formy prodeje apod., které jim umožňují dosahovat nadprůměrných výsledků. Na základě mnoha specifických předností organizace se vytváří její image (Vlček, 1998, s. 335). Pokud se organizace chová slušně vůči svým pracovníkům i vůči svému okolí, tzn. vůči klientům,

dodavatelům i širší veřejnosti, získává dobré jméno. Pro mnoho lidí je dobré jméno jejich zaměstnavatelské organizace cenným hlediskem, podmínkou toho, co bývá označováno jako „hrdost na organizaci“. Ekonomická situace organizace a její technická i technologická úroveň zásadně ovlivňují situaci organizace na trhu a v mnoha oblastech se bezprostředně dotýkají pracovníků, např. v oblasti odměňování a benefitů, namáhavosti práce a její bezpečnosti apod. Pozice organizace na trhu, její výkonnost a úspěšnost, její image a dobré jméno jsou bezesporu významnými faktory organizačního klimatu.

Pokud se týká souvislostí velikosti organizace a organizačního klimatu, lze uvažovat o mnoha organizačních a skupinových vlivech. Velká i malá organizace mají své výhody i nevýhody. Ekonomické možnosti, technické a technologické vybavení bývají předností velkých organizací a umožňují jim nabídnout pracovníkům často lepší pracovní podmínky než je tomu v malých organizacích, např. lepší finanční podmínky a zaměstnanecké výhody, možnost rozvoje a kariéry ad. Výhodami malých organizací oproti velkým bývá neformálnější a přátelštější prostředí, lepší komunikace, méně formální vedení lidí a možnost jejich participace na řešení mnoha problémů v organizaci.

Strategie organizace stanovuje dlouhodobé záměry, je představou o perspektivě organizace a jejím směřování, o žádoucím stavu po určité době. Strategické řízení je soustavou kroků směřujících v relativně vzdálené budoucnosti k dosažení stanovených cílů. Organizace v rámci organizační strategie specifikují i strategie, respektive cíle, v určitých oblastech, a to např. v oblasti výroby, obchodu, řízení lidí, kvality apod. Informovanost pracovníků organizace o jejích záměrech je významným aspektem organizačního klimatu. Informovanost pracovníků o organizačních cílech je předpokladem jejich integrace, lidé mohou porozumět mnoha rozhodnutím, i těm, které se jich dotýkají, a budou je spíše podporovat.

Politiku lze charakterizovat obecně jako kombinaci cílů a prostředků, jimiž jsou prosazovány specifické zájmy organizací, skupin i jednotlivců. Organizační politiku je možné obecně chápat jako zásady a postupy, které organizace

uplatňuje při naplňování své strategie. Organizační politiku lze také charakterizovat jednáním, které používají jednotlivci či skupiny k udržení a rozšíření své moci, je zvláštní formou ovlivňování. Organizační politika a organizační klima jsou ve velmi těsném obousměrném vztahu, politika ovlivňuje klima a klima podněcuje politiku.

Jednotlivci i skupiny v organizacích usilují o své zájmy, mnohdy na úkor druhých. Lidé hledají spojence, aby posílili vlastní moc a dosáhli svých cílů. V tomto kontextu znamená politické chování prosazování vlastních zájmů jedince nebo skupiny proti zájmům opozice. Tyson a Jackson (1997, s. 99-102) konstatují, že lidé v organizacích náleží k rozdílným zájmovým skupinám, různí členové organizace přinášejí svou prací různé hodnoty a tudíž nemají shodné názory s ostatními. Vliv osobnosti a situačních determinant politického jednání vedou ke konkrétním přístupům a stylům, které se uplatňují v praxi. V této souvislosti Tyson a Jackson rozlišují politikaření a manévrování. Politikaření je způsob jednání orientovaný na sebe sama, na obhajobu vlastního ega, který vyžaduje hru. Manévrování se vyznačuje smyslem pro personální integritu, vědomé rozhodování je činěno v dané situaci eticky.

Miner konstatuje, že jedna z cest vedoucích ke vzkvétání politiky v organizacích je vytváření skupin (koalic) ke specifickým problémům, jejichž představitelé pak prosazují cíle svých skupin. Existuje názor, že boj o pozice, k němuž mezi politickými koalicemi dochází, je to, co ve skutečnosti hýbe většinou organizací. V mnoha případech se problémy, okolo nichž se vytvářejí koalice, stávají de facto rozhodnutími, která byla učiněna a nyní je třeba je implementovat. Koalice se často skládají z postižených stran v organizaci, které nějakým způsobem poškodilo určité rozhodnutí, často z důvodu, že byla omezena jejich moc. Politické koalice jsou v organizacích důležitou složkou. Ve skutečnosti se však zdá, že organizační politiku provádějí daleko častěji jednotlivci zastupující své vlastní zájmy než jednotlivci zastupující zájmy skupin. Organizační politika tedy může být buď individuálního nebo skupinového charakteru. Vezme-li se v potaz frekvence výskytu, pak je organizační politika ve větší míře individuální. Nicméně aktivity velkých politických koalic, vytvořených kolem závažných problémů,

mohou organizaci ovlivnit daleko silněji než ty, které vycházejí z individuálních politických aktivit (Miner, 1988, p. 502).

Zatímco jednotlivci i skupiny v organizaci usilují o dosažení svých osobních cílů, úlohou manažerů je nacházet rovnováhu mezi individuálními zájmy a zájmy organizace, nebo se snažit o usměrnění osobních cílů ve prospěch organizace. Politické chování je podněcováno nejistotou. Zdroje nejistoty jsou (Kreitner, Kinicki, 1989) nejasné cíle, nejasná kritéria výkonnosti, nedostatečně definovaný proces rozhodování, silná soutěživost mezi jednotlivci či skupinami a změny. Politický boj není pouze otázkou dobývání moci, lidé mohou usilovat také o dosažení řady jiných cílů a výhod, např. usilují o udržení místa nebo zaměstnání, o lepší finanční ocenění a materiální výhody (přidělené auto, lepší vybavení kanceláře), o usnadnění práce či odstranění neatraktivních činností, o uznání, jde jim o radost ze hry, osobní potěšení z boje, uspokojení osobní potřeby riskovat, o prosazení známých nebo příbuzných atd. Murray a Gadz (1989) doporučují manažerům na základě svého výzkumu ke zvládnutí úskalí organizační politiky následující přístup:

- uvědomit si možný politický výklad nepolitických rozhodnutí (pracovníci mají tendenci si vykládat každé opatření jako výsledek politického boje);
- autonomie, odpovědnost a spravedlivé hodnocení výkonu podněcují nepolitický pohled na rozhodování;
- snažit se o delegování autority, o podporu pracovníků při dosahování cílů, o poskytování potřebných zdrojů pracovníkům, podporu samostatnosti, vyhýbání se nejasným a nespravedlivým kritériím výkonu, omezení kritiky při hodnocení;
- citlivě zacházet s problematickými tématy;
- řešit spory dříve, než se rozrostou;
- vyhnout se utajování, které se obvykle vymstí, jejich odhalení může znamenat ztrátu důvěry podřízených (Bělohávek, 1996, s. 137-140).

Hodnoty, normy a vzory jednání charakterizují sociální vztahy uvnitř formálních organizací (Marshall, 1998, p. 470). Tato definice charakterizuje existující vztahy v organizaci jako odraz organizační kultury. Prvky organizační kultury zásadně

utvářejí organizační klima, a to nejen deklarované normy, ale zejména nepsané normy a hodnoty. Na organizační klima má významný vliv i etické či neetické jednání managementu i jednotlivých pracovníků uvnitř i vně organizace. Významným faktorem organizačního klimatu je důvěra pracovníků k managementu organizace, důvěra v odborné, sociální a etické kvality manažerů. Velkým problémem mnoha organizací jsou nepoctiví zaměstnanci. Mezi hlavní příčiny interní firemní kriminality, tedy poškozování organizace jejími zaměstnanci, patří jednak vnější stresové situační tlaky na straně pracovníka, zejména ekonomické povahy (finanční potíže, ztráta zaměstnání člena rodiny, nákladný způsob života, patologické hráčství apod.), dále existující příležitosti (kdy není v organizaci dostatečně zajištěna kontrola) a osobnost pracovníka, jeho vnitřní pohnutky (např. nenávisť vůči organizaci, psychické problémy jedinců, nezdravá touha po vyniknutí). Mezi klasické delikty patří krádeže peněz, materiálu a zboží, v současnosti počítačové peněžní machinace, zneužití uchovávaných dat ad. Zatímco dříve byly tyto trestné činy páčány spíše jedinci, dnes jsou často týmovou akcí, a to pracovníků uvnitř organizace či ve spolupráci pracovníka s lidmi mimo organizaci. Podle expertů nemá na nepoctivost zaměstnanců organizační klima výraznější preventivní účinek, avšak napjaté mezilidské vztahy na pracovišti a celkové špatné klima v organizaci rozkládá pocit sounáležitosti s organizací a může vést k jejímu úmyslnému poškozování (Čírtková, 1997, s. 135-137).

Organizační struktura ovlivňuje činnost a rozhodování lidí, chování jednotlivců a organizačních složek. Struktura organizace by měla vycházet z jejich potřeb, zahrnuje síť rolí a vztahů. Formální vztahy obvykle určuje poněkud zjednodušeně organizační schéma, které postihuje vazby jednotlivých skupin k činnosti organizace, vztahy nadřízenosti a podřízenosti a koordinaci činností a umísťuje konkrétní pracovní pozice s určitou pracovní náplní v hierarchii organizace. Z hlediska organizačního klimatu je důležité rozdělení činností v organizaci mezi jednotlivé organizační složky a jednotlivce tak, aby nedocházelo ke konfliktům v odpovědnosti a rozhodování. Organizační schémata vymezují pracovní místa, ale nevyjadřují role, které lidé v organizaci plní v rámci těchto míst v interakci s druhými, nepostihují chování, vedení, kontrolu, uplatňování moci, politiku ad.,

nepestihují neformální strukturu, tedy neformální vztahy, které jsou významným faktorem organizačního klimatu, protože ovlivňují charakter spolupráce mezi lidmi. Organizační schémata neukazují, jak organizace ve skutečnosti fungují.

Zcela zásadním faktorem organizačního klimatu je komunikace v organizaci. Je známou skutečností, že pokud nefunguje, má to na klima výrazně negativní vliv. Výměna informací je nezbytným předpokladem existence každé organizace, vedle formálního účelu, tj. předávání informací, má komunikace i neformální význam, protože spojuje lidi a napomáhá utváření jejich vztahů. Systém komunikace v organizaci tvoří vertikální komunikace, která by měla fungovat shora dolů i zdola nahoru, horizontální i diagonální komunikace.

Pro pracovníky je pracovně i lidsky důležitá informovanost o dění v organizaci. Neinformovanost znamená velmi často nejistotu, vyvolává nespokojenost a nepříznivé klima. V této souvislosti je třeba, aby management pečlivě zvažoval funkčnost komunikace v organizaci a selekci informací pro zaměstnance. Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001, s. 181-182) zmiňují výsledky řady vlastních i dalších šetření motivační struktury a sociálního klimatu organizací, které prokázaly již výše zmíněnou skutečnost, že na jednom z předních míst nespokojenosti pracovníků je nedostatečná míra informovanosti o problémech a cílech organizace. Bez dobrých komunikačních vazeb je ohrožena spolupráce mezi spolupracovníky, mezi skupinami a mezi managementem a pracovníky, je ohrožena identifikace pracovníků s prací, s pracovním místem, s organizací a jejími cíli, pocit významu vlastní práce, mezilidské vztahy, obrana proti negativním neformálním informačním vlivům ad. V současné době organizace využívají mnohá informační média, a to intranet, podnikový časopis, oběžníky, pracovní porady, tematické workshopy, ankety, vzdělávací aktivity, schránky na náměty a připomínky, společenské firemní události a samozřejmě zejména přímý kontakt nadřízeného s podřízenými.

Velmi významným faktorem organizačního klimatu je styl řízení organizace, který lze zjednodušeně charakterizovat jako uplatňované řídicí praktiky managementu. Cole (1990, p. 162-163) specifikuje známé rozlišení strmé a ploché organizace.

Organizace s úzkým rozpětím řízení, označované jako organizace se strmou strukturou, charakterizuje větší počet stupňů řízení. Výhodou těchto organizačních struktur je vysoký stupeň specializace funkcí, nevýhodou je zdoluhavý přenos informací a rozhodování. Tyto organizační struktury charakterizuje formálnost a standardizace a omezená iniciativa pracovníků. Organizace s širším rozpětím řízení, označované jako ploché organizační struktury, mají málo hierarchických úrovní. V těchto organizacích je méně problémů s komunikací a koordinací a je podporováno delegování pravomocí. Ploché organizační struktury se vyznačují týmovou prací a neformálními vazbami.

Významným aspektem organizačního klimatu jsou způsoby uplatňování moci. Weberova klasická definice moci ji charakterizuje jako možnost uplatnit vlastní vůli v rámci daných sociálních vztahů, a to i proti něčí vůli. Keller konstatuje, že každá forma kooperace generuje jistý typ mocenských vztahů, každá organizace, v níž lidé žijí, reguluje vztahy dominance a podřízení mezi jednotlivci i skupinami. Každá organizace je určitým vzorcem uspořádání moci mezi lidmi, žádná organizace není mocensky neutrální, každá uspořádává moc určitým způsobem. Zrušení mocenské asymetrie by znemožnilo fungování organizací a ohrozilo by tak možnost kooperace aktivit většího množství osob, což patří k základním předpokladům provozování kulturních institucí (Keller, 2002, s. 82-83). Aldag a Stearns rozlišují:

- moc jako schopnost použít vůči druhé osobě sílu;
- autoritu jako právo uplatnit vůči druhé osobě sílu;
- vliv jako vlastní uplatnění síly vůči druhé osobě;
- kontrolu jako uplatnění dostatečné síly vůči druhé osobě tak, aby změnila své chování (Aldag, Stearns, 1987, p. 506).

Autorita je, na rozdíl od moci, která je daná, spjata spíše s určitou osobou. Scrutonův slovník (1989, s. 11) říká, že autorita není prostým vztahem rozkazu a poslušnosti, ale je vztahem, jemuž odpovídá na obou stranách uvědomění a vzájemné porozumění. Moc může autoritu moc provázet, ale autorita může existovat i bez moci.

Míru moci jedinců v organizaci lze posuzovat podle množství finančních, materiálních a informačních zdrojů a počtu lidí, které mohou ovlivňovat ve smyslu rozhodování, kontroly a možnosti uplatnění sankcí. Bedrnová a Nový konstatují, že většina negativních náhledů na otázku moci řídicích pracovníků vychází ze skutečnosti, že jejich vlastní pojetí moci často slouží více jejich individuálním zájmům a cílům než fungování a cílům organizace jako celku (Bedrnová, Nový, 2001, s. 85). Dvěma extrémy uplatňování moci v organizaci jsou centralizovaná a decentralizovaná moc. V případě centralizované moci jsou důležitá rozhodnutí v kompetenci vrcholového vedení organizace. Decentralizovanou moc lze charakterizovat podílem pracovníků na rozhodování. Oba principy uplatňování moci mají své výhody i nevýhody. Centralizovaná moc má ty výhody, že důležitá rozhodnutí mohou být přímo vztažena k základním cílům organizace, nedochází k dohadům a konfliktům mezi jednotlivými decentralizovanými útvary, všechny činnosti v organizaci podléhají přímé a bezprostřední kontrole. Rozhodnutí v organizaci jsou dosahována relativně rychle, ve všech organizačních složkách mohou být prosazeny žádoucí metody práce, administrativní systém může být jasný a nekomplikovaný, snadno se utváří a využívá jednotná silná podniková kultura. Jako nevýhoda centralizované moci se ukazuje snížení flexibility a adaptability organizace vůči změnám. Vrcholové vedení zpracovává značné množství informací od podřízených a může přehlédnout důležitá fakta, nařízení shora mohou být značně vzdálena praxi, nelze plně využít iniciativu a praktickou zkušenost prvoliniových manažerů, kteří záhy rezignují nebo začnou nařízení vedení ignorovat a obcházet. Vrcholové vedení může trávit tolik času operativou, že mu nezbude prostor pro strategii a plánování. Výhody centralizované moci jsou nevýhodami decentralizované moci a naopak. V praxi se nelze setkat s absolutně centralizovanou či decentralizovanou organizací. Studie z oblasti psychologie a sociologie moci i poslední trendy vývoje řízení organizací potvrzují efektivní, kontextuálně podmíněnou kombinaci obou přístupů s preferencí participace co nejširšího počtu pracovníků na rozhodování (Bedrnová a Nový (2002, s. 29-30).

V určitých typech organizací, respektive v organizacích s určitým typem činnosti, jsou typické určité styly řízení. V rámci známých základních stylů je autoritativní

styl řízení typický v organizacích se silně fixovanou strukturou vztahů nadřízenosti a podřízenosti ve smyslu vykonávání příkazů a kontroly jejich plnění, bez možnosti „iniciativní“ účasti podřízených. Participativní styl je uplatňován ve výkonově orientovaném prostředí, kde je naopak iniciativa a zapojení podřízených žádoucí. Styl laissez-faire nachází své uplatnění zejména v kreativním prostředí, kde je vysokou mírou autonomie vytvářen maximální prostor tvořivosti pracovníků.

Významný vliv na organizační klima má způsob řízení mnoha procesů, existence kolektivního vyjednávání a rovněž organizační změny, jejichž vliv na klima bývá často negativní. V mnoha organizacích je kolektivní vyjednávání nekonfliktní, v jiných však působí v daném období napjatou atmosféru. Zřejmě nebude těžké představit si, jak náročný bude průběh vyjednávání v podniku, kde působí patnáct odborových organizací.

Mnohé změny v souvislosti s pracovní činností člověka v organizaci působí jako psychický tlak. Základním předpokladem integrace změn v organizaci je vytvoření podmínek lidem k jejich zvládnutí. Bedrnová a Nový (2002, s. 547) uvádějí, že změna ve strategických cílech organizace znamená vždy znovu nově optimalizovat strukturu pracovníků, pracovních skupin a síť sociálních vztahů. Realizace změn předpokládá i vytvoření odpovídajícího sociálního klimatu. Odpovídající klima lze zajistit zejména prostřednictvím identifikace pracovníků se základními prvky nové organizační kultury, která odpovídá nové strategii. Jedná se o takové sociální hodnoty, normy, postoje a způsoby pracovního jednání, které podpoří realizaci nové strategie. „Iniciátoři a aktéři organizační změny musí proto vycházet z mnohonásobně ověřené zkušenosti týkající se faktu, že jednotlivé výše uvedené složky jsou na sobě silně závislé. Z toho důvodu nemají izolované radikální strategické změny naději na úspěch, pokud nejsou současně řešeny i jejich strukturní, kulturní a personální parametry. Podcenění sociálně psychologických podmínek, souvislostí a pravděpodobných důsledků organizační změny může výrazně omezit, nežádoucím způsobem modifikovat nebo i zcela zabránit dosažení očekávaných pozitivních důsledků v ekonomické oblasti.“

Vedení lidí v organizaci je citlivou oblastí organizačního klimatu. Schein (1969, s. 19, 72, 143) vymezuje vztah jedince a organizace jako psychologickou smlouvu, kdy jedinec má řadu požadavků na organizaci a organizace má řadu požadavků na něho. Tyto požadavky se netýkají pouze objemu práce za určitou odměnu, ale obsahují rovněž celý soubor práv, povinností a výsad na obou stranách, a to i nepsaných, které určují jednání obou stran. „Přeje-li si organizace, aby se pracovníci angažovali, musí jim za to poskytovat odměny a podmínky odpovídající takové účasti. Nemůže platit jen více peněz za získanou oddanost, tvořivost a pružnost; pracovníci musí mít možnost získat neekonomické odměny, jako je autonomie, opravdová odpovědnost, příležitost psychicky růst a uskutečňovat své aspirace.“ Tím, že vedoucí uznává společenské potřeby na pracovišti, otevírá dveře psychologické smlouvě mezi pracovníkem a organizací (Schein, 1969, s. 19, 72, 143).

Je mnoho aspektů vedení lidí, které by v souvislosti s utvářením klimatu měla mít organizace na paměti. Při tvorbě motivačních programů by měla organizace zvažovat motivační strukturu pracovníků, tedy jejich potřeby a očekávání. Organizace by měla usilovat o využívání schopností lidí. Klima významně ovlivňují nově příchozí pracovníci, takže je třeba věnovat pozornost jejich adaptaci. Velmi významným faktorem sociálního klimatu je hodnocení práce lidí, které jim poskytuje zpětnou vazbu k jejich pracovnímu úsilí. Ocenění dobré práce působí na pracovníky pozitivně a výrazně ovlivňuje jejich spokojenost. Werther a Davis v této souvislosti uvádějí, že zachází-li se s pracovníky jako s odborníky ve svém oboru, objevuje se tzv. Pygmalionský efekt: „...lidé přijmou za své vysoké mínění, které o nich má jejich okolí.“ (Werther, Davis, 1992, s. 484). Významnými aspekty vedení lidí ovlivňujícími organizační klima je řízení pracovního výkonu, styl vedoucího pracovníka, který uplatňuje vůči podřízeným. Klima ovlivňuje existující systém odměňování, možnosti kariéry na horizontální i vertikální úrovni, tzn. profesní rozvoj a profesní postup, způsoby řešení disciplinárních záležitostí, praktiky propouštění pracovníků ad.

Mezi podmínky práce lidí v organizaci, které mají vliv na organizační klima, patří ekonomické, technické a technologické podmínky, fyzikální podmínky práce,

pracovní prostředí a bezpečnost práce, postupy a praktiky řízení uplatňované managementem, politika řízení lidí, styl vedení lidí, mezilidské vztahy ad.

Sociální (psychologické) klima na pracovišti je vedle sociálních a interpersonálních vztahů v organizaci, sociálního styku (tj. percepce, interakce a komunikace) a sociálních norem, tradic a hodnot pracovní skupiny a organizace, jednou z oblastí, které tvoří souhrn sociálních podmínek práce (Provazník, 1997, s. 173). Sociálně-psychologické podmínky práce charakterizuje Koubek (2001, s. 52) jako podmínky související s tím, zda člověk pracuje v neustálém kontaktu s dalšími pracovníky nebo pracuje izolovaně. Určité činnosti jsou realizovány v permanentní součinnosti s druhými lidmi, jiné v občasné spolupráci. Mnohé pracovní činnosti se odehrávají ve „sdíleném“ prostoru, avšak vyžadují nerušené prostředí, což může negativně ovlivnit výkon jedinců, pracovní činnosti realizované v „izolaci“ mohou mít rovněž negativní dopady na psychiku a výkonnost. Mezilidské vztahy na pracovišti, zejména pracovní vztahy, jejichž kvalita vytváří společenskou atmosféru, příznivě nebo nepříznivě ovlivňují náladu pracovníka, jeho pracovní chování a výkon. Významným faktorem organizačního a skupinového klimatu je míra pracovních nároků na jednotlivce i skupiny, negativní vliv na klima má nadměrná pracovní zátěž a psychický tlak.

Jak bylo již řečeno, na klima v organizaci mají výrazný vliv zvláště podmínky v personální oblasti a mezilidské vztahy, které lidé citlivě prožívají. V personální oblasti standardně vytváří nepříznivé klima nespravedlivé odměňování, protežování jedinců do vyšších pozic bez ohledu na jejich schopnosti, nespravedlivá selekce při rozdělování zaměstnaneckých výhod, neodůvodněné vytváření extrémně výhodných podmínek práce určitým jednotlivcům ad.

Objeví-li se mezi jedinci či skupinami neslučitelné cíle, poznání či emoce, které vedou k vytvoření opozice a antagonistických vztahů, dochází ke konfliktům. Konflikt je proces, v němž jedna strana vědomě usiluje ve formě blokačních činů o zmaření snah druhé strany, o znemožnění dosažení jejich záměrů. Názory na povahu a úlohu konfliktů v organizaci prošly svým vývojem, pozornost věnovala organizačním konfliktům řada věd. Současný, tzv. vyvážený pohled na konflikt ho

nevnímá jako patologický, ale vnímá ho jako normální, přirozenou a nevyhnutelnou složku společenských vztahů, jako každodenní součást života lidí v organizacích. Tento pohled tvrdí, že organizace, které jsou zcela bez konfliktů, jsou mrtvé, statické a mají tendence být netečné vůči okolnímu prostředí a inovacím, což znamená, že konflikt je mnohdy žádoucí, přínosný, je podmínkou pozitivní změny, do jisté míry je třeba konflikty vyvolávat pro tvořivou, živou atmosféru a v důsledku pro optimální výkon. Konflikty mají své předvídatelné fáze a průběh, je třeba je chápat, umět řídit i využívat. Neřízené konflikty a příliš mnoho konfliktů organizacím škodí (Čakrt, 2000, s. 12-15).

Fungování organizace mohou ohrožovat mnohé konflikty mezi organizací a jejím okolím, např. konflikty s dodavateli, klienty, veřejné mínění ad. i konflikty uvnitř organizace, tj. konflikty mezi pracovními i profesními skupinami v organizaci, mezi věkovými skupinami, pohlavími či konflikty na základě antipatií mezi jedinci ad. V organizačním životě lze identifikovat konflikty mezilidské, vnitroskupinové, meziskupinové ad. Příčinou meziskupinových konfliktů je soupeření o omezené zdroje, problémy v komunikaci, rozdílné zájmy a cíle, rozdílné vnímání a přístupy a nedostatečně vyjasněná odpovědnost jednotlivých skupin za určité úkoly. Skupiny vycházejí ze své situace, svých norem a zkušeností, přeceňují vlastní význam a postavení a podceňují význam ostatních skupin. Vztahy mezi jednotlivými skupinami (odděleními) určité organizace spoluurčuje míra jejich vzájemné závislosti, významnou proměnnou je vzájemná závislost úkolů. V případě, že mají jednotlivá oddělení různou odpovědnost za řešení společných problémů, dochází ke konfliktům, např. zatímco výroba preferuje ekonomicky velké série, obchodní oddělení vyžaduje flexibilní reakce na přání zákazníků. Přístupy k řešení konfliktů v organizaci mohou být rozdílné, např. změna pravidel, organizační struktury, rozvoj interpersonálních dovedností, komunikačních dovedností a dovedností vyjednávat, ovlivňování organizační kultury ad. Tyto přístupy vycházejí z přesvědčení, že úspěšné řízení konfliktů povede ke zvýšení efektivity organizace. Řešení konfliktů v organizaci je úkolem všech vedoucích pracovníků v rámci jejich působení (Kocianová, 2004, s. 96-97).

Meziskupinové konflikty management řeší zpravidla nejprve nepřímými způsoby, tj. např. povzbuzováním skupin k setkání a hledání řešení, vyjednáváním a přesvědčováním. Poté ovšem mohou nastoupit i přímé způsoby, tzn. použít moc, autoritu, požadovat vyřešení problému k určitému termínu, stanovit cíle či úkoly vyššího řádu, což znamená, že je skupinám uložen úkol splnitelný pouze v případě jejich spolupráce, současně např. se stimulací ke společné práci podílem na zisku, v krajním případě i odstranění klíčových figur konfliktu (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 445-447). Skutečností je, že neexistuje univerzální řešení konfliktních situací, že i obdobné situace vyžadují v různých organizacích rozdílný přístup.

Mazálková a Růžička (In: Mazálková, 1998, s. 53-55) uvádí jako hlavní příčinu pracovních konfliktů a stávek v České republice v 90. letech mzdy a platy, zejména požadavek zvýšení mezd a platů nebo protest proti nedodržování kolektivních smluv zaměstnavatelem v této otázce. V menší míře byly důvodem spory týkající se propouštění z pracovního poměru, dále spory o pracovní podmínky a způsoby reorganizace, v malé míře jsou dalšími důvody obavy ze ztráty zaměstnaneckých výhod, neexistence jasně strategie firmy, případně tlak na změnu managementu.

5.3.1.2 Charakteristiky pracovní skupiny

V pracovním životě jsou lidé standardně členy pracovních skupin. V rámci těchto skupin s druhými lidmi spolupracují, jsou s nimi v určitých vzájemných vztazích, spojují je společné úkoly, shodné názory a postoje k mnoha skutečnostem v organizaci a dochází mezi nimi rovněž ke konfliktům. Členství v pracovní skupině umožňuje uspokojení řady sociálních potřeb člověka, mnozí lidé mají k pracovní skupině, jíž jsou členy, silnou vazbu. Provazník (1997, s. 169-170) říká, že pro práci člověka mají sociální podmínky práce v bezprostřední pracovní skupině základní význam, ovlivňují jeho pracovní výkonnost i celkovou pracovní a životní spokojenost. Vliv pracovní skupiny je komplexní a trvalý, působí na vytváření postojů k práci, k druhým lidem i k sobě samému.

Malá skupina je vymezována vztahově. Za malou skupinu je pokládáno nějaké formální či neformální sdružení osob, které se navzájem znají. Psychologickým znakem příslušnosti ke skupině je vědomí „my“. Krech, Crutchfield a Ballachey (1968) určili dvě základní podmínky vytváření a fungování malých skupin. První podmínkou je, že vztahy mezi členy jsou vzájemně závislé (chování každého člena ovlivňuje chování všech ostatních členů skupiny), druhou podmínkou je, že členové mají společnou ideologii, tj. společné názory, hodnoty a normy, které regulují jejich chování. Organizace jako integrovaný sociální útvar tvoří formálně propojené a sjednocené malé skupiny. Základními znaky života malých skupin je vytváření struktury, komunikace ve skupině, vytváření závazných norem chování, vnitřní skupinová dynamika a činnost skupiny. Vztah jedince a skupiny je ze strany jedince určován mírou jeho identifikace s činností a idejemi skupiny, ze strany skupiny tím, jak jedinec respektuje její normy a podílí se na její činnosti. V každé malé skupině má jedinec určitou roli (např. vůdce či outsider) a s ní spojený status, čímž je určováno jeho postavení ve skupině (centrální či okrajové, tj. méně nebo více významné). Skupinové normy jsou nepsanými požadavky na chování členů skupiny, které se utvářejí v průběhu činnosti skupiny tak, že vyjadřují přirozené tendence a hodnoty. Jednou z nejuniverzálnějších skupinových norem je solidarita, tj. smysl pro vzájemnou podporu vyplývající z pocitu sounáležitosti, tedy soudržnost, svornost, jednotnost (např. nesdělít vedoucímu nic, co by poškodilo kolegu). Skupinová soudržnost (kohezivita) je chápána jako určitá míra, v jaké členové skupiny táhnou za jeden provaz. Průvodním jevem vytváření a fungování malých skupin je skupinový konformismus, tzn. shodnost názorů a chování, tedy přizpůsobení se skupinovým normám. Ve skupinách se objevují tzv. skupinové kliky (frakce, podskupiny), které jsou tvořeny lidmi se shodnými názory, jež se v určité míře odlišují od ostatních názorů ve skupině (Nakonečný, 1997, s. 83-87). Mezi faktory, které významně ovlivňují sociální klima v pracovní skupině, patří zobecněné postoje, interpersonální vztahy, schopnost vnímat procesy odehrávající se ve skupině i v organizaci a způsoby emocionálního reagování členů skupiny na ně (Hartl, Hartlová, 2000, s. 257).

Struktura skupiny je relativně stálý vzorec vztahů mezi jejími členy. Vztahy mezi členy skupiny, kteří ji tvoří, se v důsledku toho, že spolu průběžně vzájemně jednají, neustále mění. Huczynski a Buchanan (1991, p. 185-186) konstatují, že při popisu struktury jakékoliv skupiny je užitečné na ni pohlížet jako na fotografii odpovídající momentu, kdy byla stisknuta spoušť fotoaparátu s tím, že před pořízením snímku se měly věci jinak a budou se mít i poté, co bude snímek udělán. Rozdíly mezi členy skupiny se začínají projevovat ihned poté, co se skupina vytvoří. Tato diferenciací uvnitř skupiny se projevuje v několika dimenzích, které vyplynuly z výzkumů fungování skupiny:

- status – struktura statutu skupiny,
- moc – mocenská struktura skupiny,
- sympatie – struktura sympatií ve skupině,
- role – struktura rolí ve skupině,
- vedení – struktura vedení ve skupině.

I když je možné zkoumat každou z těchto dimenzí jednotlivě, je třeba mít na paměti, že jsou si blízké a existují simultánně. Podle Cartwrighta a Zandera (1968) je struktura pracovní skupiny determinována:

1. požadavky na výkonnost skupiny;
2. schopnostmi a motivací členů skupiny;
3. psychologickým a sociálním prostředím skupiny.

Složení skupiny postihuje počet jejích členů, pohlaví členů, věk, profese i další charakteristiky. Tyto skutečnosti mohou hrát ve skupinovém klimatu významnou roli. Působit na klima může počet členů, věkové rozdíly členů skupiny, ženský či mužský kolektiv oproti smíšenému, profesně homogenní či heterogenní složení skupiny, svobodní či ženatí, rozdíly v zájmech a trávení volného času apod. Přesto, že je často zdůrazňován pozitivní význam homogenních charakteristik skupiny (podobnost je dobrým předpokladem harmonie ve skupině, což je asi ve většině případů oprávněné), jsou i docela běžné výjimky, kdy „jiný element“ sehrává pozitivní roli. Velmi častou výjimkou je pracovníky preferovaný smíšený kolektiv mužů a žen, ale také akceptovaný zkušený kolega jako odborná opora či starší kolegyně jako „korektor“ konfliktů ve skupině mladých dívek. Rovněž shodné či rozdílné profese mohou působit pozitivně i negativně. Stejná profese

umožňuje sdílení pracovních problémů druhých a jejich pochopení, avšak může vyvolávat soupeření kolegů. V případě rozdílných profesí se lidé zpravidla pracovně (odborně) „neohrožují“, ale nemají společné pracovní téma.

Organizační klima zásadně ovlivňuje vztahy mezi jedinci, které se utvářejí v sociální interakci lidí a které ovlivňují chování jednotlivců. Chování jednotlivců ve skupině spoluvytváří atmosféru spolupráce či napětí.

Z hlediska dílčí pracovní skupiny je pozitivní či negativní působení sociálního klimatu na pracovníka podmíněno jednak mírou shody nebo neshody jedince se skupinou v postojích a přístupech ke skutečnostem odpovídajícím pracovnímu procesu, jednak způsobem hodnocení jedince skupinou (Velký sociologický slovník, 1996, s. 490). Vztahy ve skupině mohou mít spíše formální či spíše neformální charakter.

Ve vztazích na pracovišti dochází k uspokojování mnoha sociálních potřeb člověka, a to potřeby sociálního kontaktu, potřeby poskytovat a přijímat pomoc, potřeby někoho ovládat, někomu se podřízovat, potřeby být přijímán, akceptován, náležet k určité skupině, potřeby nalézat osoby blízké vlastní hodnotové orientaci, potřeby sociálních jistot. Ve skupině existují jako specifické typy vztahů vztahy vzájemných nároků, vzájemné odpovědnosti, vzájemné spolupráce, vzájemné pomoci a vztahy konkurence (Provazník, 1997, s. 173-174).

Etzioni říká: „I když jedinci utvářejí kolektivity a kolektivity utvářejí jedince, vliv kolektivit je větší.“ (Etzioni, 1995, s. 211). Společné symboly a výklady vznikající v organizaci i v jejích jednotlivých částech (specifická klimata skupin) tvoří obecný rámec vnímání okolností a procesů v organizačním prostředí. Definují, co je třeba považovat za důležité a co nikoliv, v jakém smyslu chápat určité skutečnosti (Staehle, Conrad, 1987). Dle Hoffstättera (1963) přijímají jednotliví pracovníci „za bernou minci“ to, co platí za pravdivé pro skupinu, takže vliv pracovní skupiny vytváří „normativní předepsané hodnoty“ (Spieß, Winterstein, 1999, S. 135-136). Johnson (1996, p. 178) říká, že mezi lidmi, kteří spolu pracují ve skupině, se formuje subkultura, která má vliv na jejich chování, a to daleko

větší, než mají vliv normy a hodnoty dané organizace. Pokud tato skupina porušuje pravidla organizace, vychází to z její pozice (tj. pozice jednotlivců jako členů skupiny) ve vztahu k organizaci jako celku.

Nejspíše by jen málo lidí vypovědělo, že pro ně vztahy a atmosféra na pracovišti nemají význam. Pro mnoho lidí jsou dobré pracovní vztahy a dobrá spolupráce velmi cenné, špatnou atmosféru spočívající v problémech mezi spolupracovníky či s nadřízenými zvládají velmi obtížně. Špatné interpersonální vztahy na pracovišti jsou pro mnoho lidí významným stresorem. Obecně se předpokládá, že dobré pracovní vztahy pozitivně ovlivňují výkonnost jednotlivců i skupin, špatné ji ovlivňují negativně. Někdy může jedinec sehrát pozitivní roli ve zlepšení vztahů, často je ovšem ovlivnit nemůže. Nepříznivá atmosféra na pracovišti není výjimečným důvodem odchodu lidí ze zaměstnání.

Viteles (1953) definoval morálku jako vůli usilovat o cíle určité skupiny. Morálka je skupinový fenomén a měla by být vymezována ve skupinovém vztahu, což znamená, že posuzovat morálku člověka lze v interakci s druhými. Klíčem k pracovní morálce je tedy skupina, tzn. lidé pracující společně za účelem dosažení určitého cíle. Skupinovou pracovní morálku ovlivňuje motivace skupiny. Existuje-li dostatečná motivace členů skupiny, aby vyvinuli mimořádné úsilí k dosažení cíle, pak v této skupině existuje vysoká morálka. Applewhite konstatuje, že skupinová morálka je sumou motivací členů skupiny, aby pracovali společně k určitému cíli. Individuální morálka je pouze záležitostí motivace jednotlivce, který je členem skupiny a je motivovaný podílet se na jejím společném úkolu (Applewhite, 1965, s. 22-23).

Mezi projevy špatné pracovní morálky v organizaci patří nedodržování pracovních norem, porušování kázně, lhaní, neloajalita, korupce, krádeže, sabotáže, agrese vůči spolupracovníkům či klientům ad.

Zásadním faktorem skupinového klimatu je charakter činnosti skupiny, tzn. převaha individuálních či skupinových úkolů či cílů. Jinými slovy, pro klima ve skupině může být dost podstatné, zda člověk vykonává individuální práci a má

tedy své pracovní cíle či skupinovou práci, kdy v rámci svých úkolů v určité míře spolupracuje s dalšími členy skupiny. V případě týmové práce, která je v této „hierarchii úrovně spolupráce“ na vrcholu, se jedná o společný úkol členů týmu, kdy jeho zvládnutí závisí na podílu a spolupráci všech. Lidé jsou motivováni a orientováni na společný (skupinový) cíl, s nímž se identifikují. Předpokládá se, že společné úkoly, tedy společné cíle, vytvářejí optimální klima a podporují dobré vztahy, zatímco individuální (zejména stejná) činnost lidí ve skupině podporuje konkurenční vztahy, tedy soupeření.

V případě individuální i skupinové práce je velmi důležité rozdělení činností a odpovědností. Pracovníci by měli mít jasné představy o nárocích na svůj výkon a odměně. Lidé se standardně porovnávají s druhými, což se v této souvislosti v pracovním prostředí týká např. míry odpovědnosti, autonomie, podmínek práce a zejména odměn, a to zpravidla v souvislosti s „mým pracovním nasazením a výkonem versus pracovním nasazením a výkonem druhých“. Nespravedlivé ohodnocení svého úsilí ve srovnání s druhými vnímají lidé negativně a lze předpokládat, že tento úsudek (mnohdy neobjektivní) může mít negativní vliv na pracovní výkon a pracovní klima ve skupině. V současnosti je z tohoto důvodu v organizacích běžné rozhodnutí (a to mnohdy pod silnými sankcemi), že si pracovníci nesmějí sdělovat své příjmy. V praxi je často diskutována efektivita tohoto opatření. Oponenti poukazují kromě toho, že např. v českém prostředí často stejně „lidé vědí, kolik kdo má“, na negativní vliv na klima a výkonnost lidí. Mnozí odborníci prosazují v této souvislosti odměňování podle výkonu, tedy spravedlivé transparentní a diferencované odměňování.

Významným rysem organizačního klimatu je míra pracovní zátěže a stresu. Určitá míra stresu je pro mnoho jednotlivců pozitivním podnětem k výkonu, avšak nadměrná zátěž a permanentní stres výrazně ovlivňují pracovní pohodu i výsledky jedinců a promítají se zpravidla negativně do skupinové atmosféry. Komárková, Slaměník a Výrost charakterizují zátěž jako jakoukoliv úroveň požadavků kladených na jedince a stres jako nepřiměřenou zátěž pro daného jedince. „Stres vzniká tehdy, působí-li na člověka nadměrně silný vnější či vnitřní podnět (stresor) dlouhou dobu nebo ocitne-li se člověk v nesnesitelné situaci, již

se nemůže vyhnout a již vnímá jako ohrožení svého tělesného a duševního blaha.“ (Komárková, Slaměnik, Výrost, 2001, s. 94). Hladký a Židková (1999, s. 11-16) uvádějí následující faktory psychosociální zátěže:

- intenzita práce a časový tlak (přetížení kapacity zpracování informací, plnění termínovaných úkolů pod časovým tlakem);
- vnucené pracovní tempo (nutnost podřízení se rytmu stroje, úkolu, jiných osob);
- monotónie (pohybová monotónie je stereotypní manuální činnost, úkolová monotónie je činnost s převahou zejména percepčních složek a minimální účastí myšlenkových a rozhodovacích procesů);
- vlivy narušující soustředění (negativně ovlivňují kvalitu práce a neurotizují pracovníky, např. hluk, přerušování práce návštěvami);
- sociální interakce (jsou závažným stresogenním činitelem – hodnocena je míra pravděpodobnosti interpersonálních konfliktů, frustrací a negativních emočních situací);
- osobní rizika (prožívání osobní jistoty či nejistoty v práci, jedná se o tlak pracovních povinností projevující se vysokou angažovaností, trvalým psychickým napětím a starostmi, které se přenáší do mimopracovní doby);
- riziko ohrožení zdraví vlastního a jiných osob (složitost činnosti, pravidla bezpečného chování, náročnost práce na nutné soustředění, pečlivost a opatrnost v práci);
- směňová práce (míra narušení fyziologických a psychických funkcí a trávení volného času, což se odráží v sociální oblasti);
- pracovní prostředí (faktory vlivu na psychickou pohodu, např. na dislokovaném pracovišti ubytování, možnost trávení volného času, možnost kontaktu s rodinou);
- fyzický diskomfort (vliv tělesné zátěže, mikroklimatických podmínek, používání osobních ochranných pracovních prostředků na diskomfort a snížení pracovního výkonu);
- jiné nevyjmenované zdroje nepřiměřené zátěže (psychofyziologické, psychologické, sociálně-psychologické vedoucí ke stresovým situacím, duševnímu napětí, navazující únavu, působící neurotizujícím vlivem).

Výše uvedené faktory jsou sledovány v rámci metody hodnocení pracovních podmínek, která je základem pro posuzování míry psychické zátěže profesní činnosti. Tato metoda je založena na empirickém poznání vztahů mezi faktory pracovních podmínek a zdravotními důsledky, umožňuje rychlý screeningový kvalifikovaný odhad a je základem pro podrobnější analýzu.

Agervold a Gemzoe Mikkelsen (2004, p. 336-348) publikovali výsledky výzkumu realizovaného v dánské výrobní společnosti, v němž bylo respondenty 186 kvalifikovaných dělníků. Tento výzkum (mimo jiné) potvrdil, že pracovníci pod silným psychickým nátlakem vykazují podstatně více symptomů stresu než ti, kteří pod tímto nátlakem nejsou. Dotazník obsahoval položky týkající se:

- požadavků na práci,
- pracovního zatížení,
- pracovní kontroly,
- účasti na rozhodování,
- stylu řízení (chování managementu),
- ujasnění role, informovanosti, konfliktů,
- formálních a neformálních kontaktů mezi zaměstnanci,
- společenského klimatu (klíkaření, neshody mezi spolupracovníky),
- možností využití vlastních schopností a vnímání významu práce,
- vnímání vlastní práce a pracovního zaujetí (nasazení).

Výzkum měřil důsledky nátlaku na stupnici tří úrovní (rovněž se hodnotil počet dnů pracovní neschopnosti během roku):

1. mentální únava/výbuchy (položky vztahující se k psychické únavě, pracovní váhavosti, roztržitosti při práci);
2. psychický stres (položky týkající se neklidu, popudlivosti, deprese);
3. psychosomatické syndromy (položky týkající se bolesti žaludku, bolesti v zádech a v kříži, závratí, bušení srdce).

Benne a Sheats (1948) klasifikovali role členů při komunikaci malých skupin na role poskytující skupině úkoly, role tvorby a údržby skupiny a individuální role. Role poskytující skupině úkoly pomáhají soustředit se na dosažení cílů, lidé v těchto rolích poskytují informace a názory, poskytují skupině k řešení problémů

pozitivní i negativní zpětnou vazbu, často slouží jako „paměť“ činnosti skupiny. Role tvorby a údržby skupiny zajišťují harmonizaci interpersonálních vztahů, povzbuzování členů skupiny, poskytují pozitivní podporu, usměrňují rozdíly, hledají kompromisy. Zatímco skupinové úkolové role a role pro tvoření a udržování skupiny jsou produktivní, pomáhají skupině dosahovat jejích cílů, individuální role mají opačný účinek. Jedná se o agresivní jedince, dominující a blokující činnost skupiny tím, že negativně hodnotí členy skupiny, jsou nepříjemní, oponují druhým bez ohledu na podstatu návrhů, soustředí pozornost na svou osobu, manipulují se členy skupin a svým chováním a jednáním skupinu rozkládají (DeVito, 2001, s. 259-260).

Adler a Elmhorst (2002, p. 133-136) charakterizují pojem komunikační klima jako popisující kvalitu osobních vztahů uvnitř organizace. V souvislosti s utvářením klimatu je významné, zda se lidé cítí být respektováni, zda věří jeden druhému a zda věří, že jsou oceňováni. Nálada na pracovišti bývá popisována jako klidná, chladná, bouřlivá apod. Organizace vytvářejí všeobecné klima, které může být zdravé či zamořené, avšak uvnitř tohoto klimatu mají individuální vztahy svá mikroklimata. Vztah s jedním spolupracovníkem je možné popsat jako chladný, s jiným je vřelý. Komunikační klima je klíčovým faktorem uspokojení z práce a z působení v organizaci. Klima organizace nevychází ani tak ze specifických úkolů plněných jejími členy, jako spíše z pocitů, které tito lidé mají z těchto úkolů a jeden z druhého. Pozitivní klima může existovat i v těch nejhorších pracovních podmínkách a naopak, skupina působící v těch nejpohodlnějších a nejprestižnějších podmínkách může existovat v silně nepřátelském klimatu. Pozitivní klima vzniká tehdy, pokud lidé věří, že jsou oceňováni a naopak. Psycholog Jack Gibb specifikoval způsoby komunikace podporující pozitivní klima, a to zaměření se na řešení problémů, ne na kontrolu druhých, nemanipulování s druhými, projevení zájmu o druhé, přístup k druhým jako k sobě rovným a naslouchání, tzn. zájem o mínění druhých.

Komunikace ve skupině může být, tak jako chování jednotlivců, příčinou i důsledkem klimatu. Špatná komunikace ve skupině je zpravidla důsledkem špatných vztahů, ve skupině může být z hlediska komunikace „izolován“ jedinec

či skupinka více jedinců. Tato sociální izolace zpravidla znamená, že „vyvržený“ jedinec či skupina jedinců nedostává informace a potřebnou zpětnou vazbu a často bývá objektem „psychického nátlaku“.

Vedení je procesem ovlivňování motivace, chování i myšlení lidí a jako takové vyžaduje zejména mnohé sociální kompetence. Hersey a Blanchard říkají, že k vedení dochází vždy, když se jedna osoba snaží ovlivnit chování druhé osoby či skupiny, ať jsou již důvody jakékoliv. Může se jednat o vlastní záměry či o záměry jiných, které mohou, ale nemusí být shodné s organizačními cíli (Hersey, Blanchard, 1993, p. 5). Vůdčí roli ve skupině může mít formální vedoucí, ale může ji převzít i kdokoliv ze skupiny, kdo má největší vliv. V tom případě je v roli neformálního vůdce.

Vedoucí, kteří jsou vůdci, si kladou za cíl co nejlépe využít lidský potenciál organizace, vykonávají všechny manažerské funkce, avšak vykonávají je tak, že ovlivňují, motivují, přesvědčují a posilují své lidi, aby jednali v nejlepším zájmu svém i organizace. K tomu využívají minulá rozhodnutí, intuici, rozum a logiku, aby je vedly k přijetí nových rozhodnutí (Tracey, 1994, p. 5). Vůdcovství se týká manažerů na všech úrovních. Vůdce je oporou, která upravuje, pozměňuje, přizpůsobuje a znovu uspořádává celkový úkol. Sayles říká, že manažeři, kteří nejsou vůdci, musí skončit špatně. Kotter rozlišuje tři procesy v rámci vůdcovství: vytyčení směru, sjednocování lidí, jejich motivování a inspirování. V této souvislosti má zásadní význam posilování pravomocí jedinců (Crainer, 2000, s. 185-188). Přístup nadřízených k vedení, účasti na řízení, ocenění pracovníků a kontrole významně ovlivňuje jejich vztahy s podřízenými a skupinové klima. Styl vedení nadřízeného je ovlivněn mnoha faktory, závisí na jeho osobnosti, zkušenostech, dovednostech, na prostředí, na situaci atd.

Různé typologie stylů vedení postihují různé přístupy vedoucích k pracovníkům. Jako dva extrémní styly vedení jsou vymezovány absolutní autokracie a zcela permisivní (souhlasný) přístup. Autokratické vedení charakterizuje vydávání podrobných předpisů (směrnic) a detailní kontrola práce podřízených, vztahy mezi nadřízenými a jejich podřízenými jsou vysoce formální, od pracovníků se

neočekává vlastní iniciativa. Výhody autokratického vedení spočívají v tom, že požadavky a interpersonální vztahy jsou jasně definovány, rozhodnutí jsou činěna rychle, úkoly bývají dokončeny včas. Je však potlačena angažovanost pracovníků, nejsou využity jejich vědomosti a zkušenosti. Permisivní vedoucí naproti tomu určují širší celkové záměry a nechávají na podřízených, jak jich dosáhnout. S podřízenými ve velké míře komunikují, umožňují jim podílet se na rozhodování. Pracovníci jsou spokojeni a zvyšují se jejich schopnosti zvládat i složitější úkoly. Nevýhodou mohou být pomalejší procesy a možná ztráta nasměrování. Pro některé jedince nemusí být tento styl optimální, protože nejsou schopni se samostatně rozhodovat, případně pracovat bez důsledné kontroly. Mezi extrémy absolutní autokracie a permisivním přístupem existuje více stylů vedení (Bennett, 1991, p. 331-332), zpravidla se jedná ve větší či menší míře o příklon vedoucího k jednomu či druhému z těchto stylů.

Populární McGregrova Teorie X a Y (1960), uváděná zpravidla jako motivační, specifikuje dva krajní přístupy vedoucího k podřízeným, které vycházejí z jeho předpokladu o určitých vlastnostech lidí jako pracovníků. Člověk X je charakterizován jako líný, pracující pouze proto, aby zajistil své existenční potřeby. K práci nemá vztah a pokud nebude pod neustálou kontrolou, bude práci obcházet. Oproti tomu pro člověka Y je práce jednou z jeho priorit, poskytuje mu seberealizaci a uspokojení, očekává ve své práci určitou autonomii, je motivovaný a zodpovědný (Crainer, 1998, s. 90-92).

Blake a Mouton (1987) vytvořili dvourozměrný model se dvěma osami (GRID). Na jedné straně narůstá orientace na lidi, což představuje snahu o uspokojování pracovníků a vytváření pro ně příjemného pracovního prostředí, na druhé straně se stupňuje orientace na úkol, která vyjadřuje úsilí o dosažení co nejlepších výsledků, znamená primární zájem o výkon. Pomocí tohoto modelu charakterizovali sedm rozdílných stylů vedení vyjadřujících míru orientace na lidi a na výkon (Šuleř, 2002, s. 46).

Hersey a Blanchard (1992) operují s proměnnou, kterou označují jako „zralost“. Vedle zralosti pracovní, tj. znalostí a dovedností pro splnění úkolu, existuje i

zralost psychologická, spočívající v připravenosti přijmout odpovědnost za splnění úkolu. Vedoucí by měl zvolit styl vedení přiměřený zralosti pracovníka. Styly vedení podle tohoto modelu (od nejmenší po největší samostatnost pracovníka při plnění úkolu) jsou příkazování, přesvědčování, koučování a delegování (Šuleř, 2002, s. 48-79). Koučování spočívá v podpoře druhého, aby řešení problémů nacházel sám. Whitmore (2004, s.17-18) zdůrazňuje, že se koučování nezaměřuje na chyby, které se staly, ale na příležitosti, které přijdou. Gallwey (1986) charakterizoval koučování jako uvolňující potenciál člověka, umožňující mu maximalizovat svůj výkon. Koučování spíše, než něco učí, pomáhá učit se. Tureckiová charakterizuje koučování jako proces probíhající formou dlouhodobé interakce mezi účastníky koučování, během níž dochází prostřednictvím rozhovorů a akcí z nich vyplývajících ke zdokonalování koučovaného, ale i kouče, který vystupuje podle zvolené metodiky jako rádce, pomocník či průvodce (Tureckiová, 2004, s. 103-104). K delegování, tj. přenášení odpovědnosti na podřízené, konstatuje Fuller (2004, s. 112), že v praxi se více propaguje, než provádí. Základní psychologickou překážkou je představa nadřízeného, že úkol zvládne snadněji a lépe než podřízený. Při skutečném delegování jde o to určit podřízenému cíl a nechat ho rozhodovat o postupu. Delegování napomáhá zvyšovat odpovědnost lidí a podporuje optimální klima mezi nadřízeným a podřízenými.

Lidé zpravidla akceptují nadřízeného, který je odborníkem, schopným vedoucím a přijatelným člověkem. Podřízený hodnotí chování a jednání nadřízeného, jeho přístup k jednotlivcům a skupině, zda hájí potřeby a zájmy jednotlivců a skupiny při dosahování jejich cílů. Formální autorita nadřízeného mu může zajistit poslušnost, ale nezaručuje mu důvěru, uznání a podporu podřízených. Nadřízený poskytuje svým podřízeným určitou míru autonomie, volí určitou míru kontroly, v určité míře poskytuje jedincům a skupině informace a zpětnou vazbu atd., což charakterizuje jeho styl řízení a vedení. Nároky na vedoucí pracovníky v současnosti nepostihují pouze jejich odbornost, značný důraz je kladen na jejich osobnostní předpoklady k vedení lidí. Svým přístupem přispívá vedoucí k atmosféře ve skupině, podporuje přátelskou či naopak napjatou atmosféru.

Mnichovský Geva-Institut realizoval v roce 1999 průzkum, kterého se zúčastnilo 4770 zaměstnanců a vedoucích. Statistika ukazuje, že 88 % zaměstnanců v Německu mělo nad sebou někdy vedoucího, s nímž špatně vycházeli, kterého považovali za nesympatického či neschopného. Každý pátý pracovník se v průzkumu otevřeně přiznal k nenávisti vůči svému nadřízenému a každý druhý vedoucí poznal, co to znamená být odmítán svými lidmi. Mnozí vedoucí mají za sebou zkušenost, že se pracovníci proti nim postavili, nebo se jim chtěli pomstít. Avšak mnozí vedoucí vůbec netuší, jak je jejich vlastní podřízení vidí a hodnotí. V mnoha případech lidé považují své nadřízené za nedůtklivé, nesnášenlivé, netolerantní a arogantní ignoranty. Mnozí nadřízení se vyhýbají řešení konfliktů, nechťejí slyšet žádnou kritiku, odmítají osobní rozhovory se spolupracovníky, své podřízené odrazují a demotivují. A přitom jsou lidé na chování svých nadřízených výjimečně citliví. Pracovníkům vadí na vedoucích nejvíce neschopnost správně kritizovat, omezování podřízených, nevypočitatelnost, nepřiměřené hodnocení výkonnosti, nespravedlnost, neochota k rozhovorům, příliš autokratický styl řízení, nečestnost, ješitnost, samolibost, neloajalita, neschopnost rozhodovat, nespolehlivost i příliš měkký styl řízení. Harmonie na pracovišti je nutností, protože špatné klima může být i velmi „drahou“ záležitostí. Na problémy s nadřízenými lidé reagují velmi rozdílně, např. otevřenou či nepřímou kritikou, rozhovory s kolegy a dalšími pracovníky organizace, dusí v sobě zlobu nebo se otevřeně bouří, dávají výpovědi, pracují „přesně“ podle předpisů či ignorují pracovní pokyny, mají menší pracovní nasazení, mstí se nadřízenému a jsou vůči němu nečestní, mají časté absence či působí organizaci záměrné škody. Pro organizaci je zvýšená absence, nemocnost a fluktuace nákladná, tzv. „vnitřní výpovědi“¹⁶ snižují produktivitu. Jednou z možností, jak předcházet rostoucím problémům mezi nadřízeným a podřízenými je, že si nadřízený průběžně získává i negativní zpětnou vazbu (což by mělo patřit k jeho kvalitám). Vedoucí pracovníci by se v zájmu klimatu ve svém útvaru měli zabývat tím, jak působí na své podřízené, pomoci by jim měla sebekritičnost a nadhled, odstup od své vlastní

¹⁶ „Vnitřní výpovědi“ se rozumí situace, kdy přestává být pracovník loajální k organizaci, ale přesto v ní zůstává, pracuje pouze v rámci povinností, bez iniciativy či může práci i sabotovat.

práce. Měli by být blízko svým lidem, pravidelně s nimi hovořit a prokazovat jim respekt (Nenáviděný šéf přijde firmu draho, 1999, s. 73-76).

Pro skupinové klima je poměrně významná pozice, míra autonomie a prestiž, kterou skupina v organizaci má. Pozicí se míní postavení skupiny ve srovnání s jinými skupinami v organizaci z různých aspektů. Zásadním kritériem bývá činnost skupiny. V organizacích bývají skupiny, které jsou považovány z hlediska efektivnosti a perspektivy organizace za zvláště důležité a jsou preferované (např. obchodníci), přičemž jiná skupina (např. výroba) může tuto skutečnost vnímat negativně. Preferenci určité skupiny v organizaci standardně provázejí lepší pracovní podmínky (vysoké odměny a benefity, autonomie, flexibilní pracovní režim ad.), což ostatní skupiny zpravidla nepřijímají s nadšením. Pro „sebevědomí skupiny“ má velký význam její pracovní úspěšnost, její prestiž v organizaci. Pokud patří skupina v plnění úkolů k úspěšným skupinám, má to pozitivní vliv na její klima, neúspěšné skupiny vykazují horší atmosféru.

Interpersonální konflikty ve skupinách pramení z rozdílných názorů, přístupů a hodnot, z nejasných pravidel, z překrývajících se pracovních náplní, ze vzájemné závislosti pracovních úkolů, ze špatné komunikace, z důvodu časového tlaku, z nesplněných očekávání i ze skupinového rozhodování, protože je často těžké dosáhnout konsenzu všech členů atd.

Pracovní konflikty jsou s klimatem v obousměrném vztahu. Provazník (1997, s. 182) uvádí, že interpersonální konflikty na pracovišti je možné chápat jako důsledek nepříznivého sociálního klimatu, současně však častější a závažnější konflikty sociálního klima podstatnou měrou narušují. Společným znakem konfliktů na pracovišti jsou neřešené rozpory mezi jednotlivými pracovníky či mezi pracovními skupinami. K nejčastějším příčinám konfliktů v pracovních skupinách patří:

- faktory technicko-organizačního charakteru, např. špatná organizace práce, nepřesné vymezení odpovědnosti a pravomocí, nejasné kompetenční vztahy;

- faktory sociální povahy, např. vztahy nadřízených s podřízenými, rozdílnosti zájmů, nedostatky v hodnocení a odměňování práce;
- faktory psychologické, tj. osobnostní rysy osob zúčastněných v konfliktu, zejména vliv jejich charakterových vlastností a temperamentu.

Intenzivní, dlouhodobé a neřešené konflikty působí negativně na psychiku lidí, projevují se sníženou soudržností (kohezí) pracovní skupiny, snížením výkonnosti členů skupiny, zvýšenou fluktuací apod. Avšak ne všechny konflikty mají negativní charakter, otevřené konflikty často provázejí prosazování nových myšlenek či změny organizace práce apod., přičemž jejich vyřešení posiluje soudržnost pracovní skupiny i důvěru ve vlastní síly jejich členů.

Mezilidské vztahy charakterizují mnohé negativní jevy a stejně je tomu i v pracovním životě. Tyto jevy zpravidla působí na skupinové klima velmi nepříznivě. Jedná se o projevované osobní averze, pomluvy, intriky, sexuální obtěžování, různé případy diskriminace ze strany kolegů či nadřízeného. Stále více je předmětem zájmu psychický teror na pracovišti, a to nejenom akademických odborníků, ale i manažerů. Literatura v současné době rozlišuje mobbing a bossing. Mobbingem se míní psychický nátlak na jedince ze strany spolupracovníka či (méně často) spolupracovníků nebo také nátlak ze strany nadřízeného či nadřízených vůči nadřízenému (mobbing zdola). Bossing je psychický nátlak ze strany vedoucího vůči podřízenému či podřízeným.

Výrost a Slaměník charakterizují mobbing (psychický teror) jako systematické trápení. V souvislosti s mobbingem zmiňují i starší pojem bullying, tedy tyranizování či šikanování, který je používán pro označení šikanování ve školách. I v současnosti však někteří odborníci používají pojem bullying v souvislosti s pracovním prostředím (Výrost, Slaměník, 2001, s. 182). Huberová (1995, s. 11-17) definuje mobbing podle Leymanna: „O mobbing se jedná tehdy, jestliže se na postiženého útočí alespoň jednou týdně a nejméně po dobu půl roku a útoky provádí jedna či více osob.“ Nejčastěji se mobbing vyskytuje mezi osobami na stejné úrovni hierarchie. Spouštěcím mechanismem mobbingu bývají běžné konflikty, ale ne každý konflikt vede k mobbingu. Jak autorka uvádí, rozhodujícím faktorem je pracovní klima. Zda se člověk cítí na pracovišti dobře či nikoliv, závisí

na atmosféře. Pro mnoho lidí je nezdravé ovzduší více stresující než časový tlak či tlak výkonu. Z výzkumu z roku 1992 vyplývá, že každý šestý německý výdělečně činný občan se cítil být nemocný vlivem nezdravého ovzduší v organizaci. Resch tvrdí, že typické oběti mobbingu neexistují, avšak mobbing postihuje spíše jedince, kteří se něčím odlišují, a to osobnostními charakteristikami, zdravotním postižením, soukromým životem, lepším pracovním výkonem, jsou novými zaměstnanci apod.. Mezi projevy mobbingu patří šíření pomluv, izolace jedince ve skupině, sabotování jeho práce, znevažování jeho výkonů a schopností, poškozování soukromí, osobnosti a zdraví. Důsledky mobbingu jsou jednak psychické, tj. deprese, poruchy koncentrace, pochybnosti o sobě, stavy úzkosti až po psychiatrické syndromy s myšlenkami na sebevraždu, a jednak psychosomatické, tj. srdeční poruchy a poruchy krevního oběhu, svíravé pocity při dýchání, bolesti hlavy, šíje a zad, kožní onemocnění, onemocnění zažívacího traktu.

5.3.1.3 Charakteristiky jedinců

Kromě osobnostních charakteristik byla zkoumána i souvislost pohlaví a věku s organizačním klimatem. Výsledky výzkumu umožňují závěr, že pohlaví nemá žádný vliv na vnímání organizačního klimatu (Conrad, Sydow, 1984). Pokud se týká věku, mnozí autoři referují o U-formě průběhu vztahu mezi věkem a organizačním klimatem. Mladší a starší věkové skupiny vnímaly klima pozitivněji než střední. Tato skutečnost byla interpretována osobnostními rozdíly v souvislosti s hodnocením podmínek práce, nelze však vyloučit, že se podmínky pro lidi s narůstajícím věkem zhoršují a poté ve starším věku opět zlepšují. Mezi zmíněné osobnostní charakteristiky patří hodnoty, postoje, potřeby, osobnostní rysy a preference lidí ad. Florek (1986) uvádí, že právě osobnostní charakteristiky jsou příčinou rozdílného vnímání a popisu prožívaného pracovního světa, ačkoliv může celkově působit hodnocení situace v dané organizaci jednotně (Spieß, Winterstein, 1999, S. 137).

Vnímání sociálního klimatu jedinci je subjektivní a působí na jejich jednání ve skupině. Významný vliv na sociální klima, na pohodu, neklid a napětí ve skupině mají právě osobnostní charakteristiky jednotlivců, jejich potřeby, motivace, hodnoty, postoje a aspirace, které tvoří motivační strukturu osobnosti, jejich sociální a emoční inteligence, adaptabilita i další.

Prostřednictvím práce uspokojuje člověk mnohé své potřeby, a to nejen existenční, ale i sociální. V pracovním životě lidé usilují o uspokojení potřeby upevnit si pozici v zaměstnání, potřeby optimálních vztahů s kolegy a s nadřízeným, potřeby úspěchu v pracovní činnosti a ocenění tohoto výkonu, potřeby rozvoje a pracovního postupu ad. Pokud se na cestě k uspokojení potřeby člověka objeví překážky, dosažení jeho cíle je zmařeno a je zklamán, je tento stav označován jako frustrace. Odolnost vůči frustraci je u jedinců rozdílná. Nakonečný poukazuje na různé významy pojmu frustrace. Jako frustrace se označuje buď vnější situace jako blokáda uspokojení nebo vnitřní psychický stav vyvolaný touto situací (intrapsychický stav frustrace) či vnější projevy frustrace, tj. frustrované chování, tedy behaviorální reakce na situaci frustrace, která je projevem vnitřního stavu frustrace. Nejtypičtější reakcí na frustraci je agrese (napadení zdroje frustrace), dále je to kompenzace (stanovení náhradního objektu místo nedosažitelného), bagatelizace (znehodnocování nedosažitelného cíle), regrese (infantilní kompenzace, např. útek k osobě, u níž lze najít ochranu) či různé druhy racionalizace, tzn. „vysvětlování“ neúspěchu či selhání (Nakonečný, 1997, s.38-39). Zejména silné frustrace jedinců týkající se osobního a pracovního života se často promítají v jejich chování, které má negativní vliv na okolí jedince a toto chování může velmi nepříznivě ovlivňovat svým atmosféru v pracovní skupině.

Zdroje pracovního jednání se nacházejí ve vnitřní motivaci člověka (tj. soubor potřeb, hodnot, zájmů apod.) a ve vnějších vlivech (stimulech), které působí na člověka zvenku. Vnitřní motivy působí jako dispozice k zaměření a udržení pracovního jednání žádoucím směrem. Jednotlivé motivy nepůsobí izolovaně, ale vytvářejí určité funkčně či obsahově spojené struktury, v interakci s pracovním prostředím jsou tyto motivační struktury proměnlivé v závislosti na cílech

pracovního chování a na situačních faktorech. Přesto však je akceptována existence tzv. motivačního profilu jedince, tj. relativně stálé motivační orientace člověka, jeho motivační preference jako součásti celkového profilu osobnosti. Motivační profil člověka zahrnuje a je utvářen potřebou kontaktu s druhými lidmi, potřebou bezpečí a sociální jistoty, potřebou sebeoceny, tendencí prosazovat se v sociálním prostředí, souborem individuálních osobnostních rysů jako je dominance, sociální citlivost, kooperativnost, nezávislost atd. Pracovní motivaci významně ovlivňují vnější pobídky (stimuly, incentive), které mohou působit na pracovní jednání. Stimuly mají pro různé jedince různou hodnotu a mohou motivovat pouze tehdy, když vznikne jejich funkční vztah s vnitřními podmínkami, aktuálními potřebami, zájmy apod. Mezi typické stimuly pracovní motivace patří podle Růžičky (1992) finanční odměna, pracovní hodnocení (ocenění výkonu a člověka, stanovení pracovních perspektiv ad.), pracovní podmínky a režim práce, hodnocení skupinou (projevy uznání, respektu, vážnosti aj.), porovnávání výkonu s výsledky druhých (základem je sebehodnocení, sebeoceny a z něj vyplývající aspirace a cíle), možnost samostatné práce a participace na rozhodování (vycházející z ocenění dosavadní práce) a úroveň sociálních výhod. Pracovní motivace je závislá na mnoha situačních proměnných:

- na charakteru úkolu, např. na jeho atypičnosti, odborné náročnosti, omezeném čase na jeho splnění, kooperační složitosti,
- na osobnosti nadřízeného, na jeho osobní autoritě a převažujícím stylu řízení,
- na sociálním klimatu pracovního týmu, tj. na úrovni mezilidských vztahů, na sociálních a vnitřních výkonových normách, na převažující kooperaci nebo soutěžení, facilitačním působení nebo konfliktech apod. (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 106-108).

Poslední ze situačních proměnných postihuje působení skupinového klimatu na pracovní motivaci jedinců.

„Všichni lidé touží po úspěchu, ale liší se silou motivu výkonu, která je dána poměrem touhy po úspěchu ke strachu z neúspěchu, takže čím je tento strach větší, tím je motiv výkonu slabší.“ V této souvislosti lze vymezit dva typy lidí, a to typ orientovaný na dosahování úspěchu a typ orientovaný na vyhýbání se

neúspěchu (Nakonečný, 1996, s. 226). Významným aspektem motivace je očekávání, respektive naplnění tohoto očekávání jako motivační faktor.

Vroomova expektační teorie (či teorie očekávání) obsahuje tři podstatné faktory, a to valenci – hodnotu, instrumentalitu – přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné a expektaci – očekávání – pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povede k určitému výsledku. Vroom toto pojetí očekávání definoval tak, že vždy, když člověk volí mezi alternativami, které znamenají nejisté výsledky, je jeho chování ovlivněno nejen jeho preferencemi týkajícími se těchto výsledků, ale také mírou jeho přesvědčení, že jsou tyto výsledky možné. Očekávání (jeho síla) je momentálním přesvědčením týkajícím se pravděpodobnosti, že po určitém činu či úsilí bude následovat výsledek. Motivace pracovníka je na základě Vroomova modelu možná pouze tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímatelný a použitelný vztah a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb (Armstrong, 2002, s. 163-164).

Adair říká, že teorie očekávání (poprvé formulovaná Tolmanem ve 30. letech 20. století) se soustředí na vědomé či racionální procesy, které umožňují odhadnout, co člověk získá jako odměnu za to, co poskytne. Jinými slovy, zaměřuje pozornost na propojení mezi motivy (potřebami, sklony, přáními) a jednáním. V souvislosti s teorií očekávání Adair vysvětluje i známou skutečnost, že jednotliví pracovníci mohou přizpůsobovat svou motivační úroveň ostatním ve skupině (viz Hawthornské studie). Pokud pracovník jako člen skupiny uznává hodnoty ostatních, záleží mu na přijetí do skupiny, uvědomuje si, že nadměrné pracovní úsilí odlišné od nepsaných pravidel skupiny budí nevoli spolupracovníků a naruší celou skupinu, lze předpokládat, že se tento člověk (zcela racionálně) konformně přizpůsobí skupinové normě (Adair, 2004, s. 22-24).

Hodnota je subjektivním významem, který člověk přisuzuje určitým objektům, událostem, situacím nebo činnostem v souladu se svými potřebami a zájmy. Nakonečný vymezuje hodnotu podle Kluckhohna (1951) jako „...explicitně nebo implicitně pro individuum nebo skupinu charakteristické pojetí žádoucího, které ovlivňuje volbu způsobů chování, jeho prostředků a cílů.“ Toto užší pojetí

charakterizuje hodnotu jako pozitivní, v širším pojetí lze hovořit i o negativních hodnotách (Nakonečný, 1999, s. 131-132). Prožívání pracovního života člověka je velmi úzce svázáno s jeho hodnotovým systémem, velmi významné je postavení práce v hierarchii hodnot každého člověka.

Postoje vyjadřují vztah člověka k světu a jeho jednotlivým složkám, jsou hodnotícím vztahem člověka k lidem, předmětům, jevům a událostem, které se nacházejí v jeho bezprostředním okolí i ve vzdáleném prostředí. Znaky postojů jsou polarita (dimenze krajně pozitivní až krajně negativní) a subjektivní významnost, tj. postoje centrální (vztahující se k významným objektům) a periferní (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 109). Podle Kreche, Crutchfielda a Ballacheye (1962) jsou postoje „stabilní systémy pozitivního nebo negativního hodnocení, emočních pocitů a technik jednání týkajících se sociálních cílů.“ Postoje bývají popisovány třemi složkami, a to kognitivní (názory a myšlenky týkající se předmětu postoje), emocionální (co jedinec cítí k předmětu postoje, tedy emoce a emocionální reakce) a konativní či behaviorální (sklony k chování či jednání ve vztahu k předmětu postoje). Postoje jsou v těsné souvislosti s hodnotami. „Protože osobní hodnoty a principy nám slouží jako standardy, podle nichž posuzujeme vlastní chování i chování ostatních, jsou s postoji úzce provázány.“ Postoje většinou přímo vycházejí ze základního hodnotového systému člověka. Specifickým postojem je předsudek, který je fixovaným, předem zformovaným postojem k nějakému objektu projevujícím se bez ohledu na individualitu nebo povahu tohoto objektu. Člověk s předsudky nezvažuje při posuzování druhých alternativní vysvětlení, jeho hodnocení druhého je dopředu určeno nějakou jeho vlastností. Předsudky mohou být pozitivní či negativní (Hayesová, 1998, s. 95-97, 121-122). V pracovním prostředí je možné se setkat s mnoha předsudky jedinců, tak jako i jinde, a to vůči etnické či kulturní skupině, vůči opačné sexuální orientaci, vůči ženám v souvislosti s jejich působením ve vedoucí pozici ad.

Pracovní postoje jsou těsně svázány s pracovní motivací (postoj se projevuje v chování aktivovaném motivem) a pracovní spokojeností. Pracovní postoje lze rozdělit do několika skupin:

- postoje k organizaci (k jejím cílům, k personální politice, k systému péče o pracovníky, k organizační kultuře, k vrcholovému managementu ad.);
- postoje k nadřízeným (k jejich odbornosti, převažujícímu způsobu jednání s lidmi, k charakterovým vlastnostem ad.);
- postoje k pracovní skupině (k úrovni mezilidských vztahů, k sociálnímu klimatu, k úrovni kooperace apod.);
- postoje k práci a jejím podmínkám (k obsahu práce, k fyzikálním podmínkám práce, k platu ad.);
- postoj k mimopracovním podmínkám práce (k bydlení, dojíždění do zaměstnání apod.).

Postoje v rámci těchto oblastí mohou být výrazně konzistentní v souvislosti s projevovanou pracovní spokojeností nebo nespokojeností. Silně nespokojení pracovníci prokázali v provedených analýzách vysoce homogenní soubor nepříznivých postojů. Katz (podle Luthanse, 1992) rozlišil čtyři funkce pracovních postojů:

1. adjustační funkce pomáhá pracovníkům zvládnout nové prostředí (příznivé zkušenosti po nástupu do organizace usnadňují utváření postojů vůči spolupracovníkům, nadřízeným i organizaci);
2. sebeochranná funkce pomáhá uchránit osobní image (jestliže se pracovník nachází v situaci ohrožující jeho sebevědomí, vytvoří si obranné postoje ve vztahu k lidem nebo k podmínkám, které takovou situaci vytvářejí; brání se vnitřním konfliktům);
3. hodnotově expresivní funkce znamená tendenci (možnost) slovně vyjadřovat své postoje k hodnotám, které jedinec považuje za důležité;
4. funkce poznatková reprezentuje skutečnost, že postoje pomáhají vytvářet kritéria, která umožňují orientaci ve světě kolem nás, což se týká i světa práce, který se skládá z lidí, objektů a událostí, jež mají určitý význam, hodnotu a řád (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 109-110).

Pro utváření pozitivního klimatu je důležité znát postoje pracovníků, respektive postoje jednotlivých skupin pracovníků, a to zvláště v souvislosti s organizačními změnami, různými aktuálními situacemi a zásadními rozhodnutími managementu.

Aspiraci vymezuje Nakonečný jako životní cíle a s nimi spojenou míru úsilí potřebného k jejich dosažení (Nakonečný, 1995, s. 145). Hartl a Hartlová uvádějí závislost aspirací na osobnostních dispozicích, hodnotové orientaci a aktuálních okolnostech, které mají vliv na strategii jednání. Svůj úspěch či neúspěch posuzuje jedinec na základě rozdílu mezi očekávaným a dosaženým výsledkem (Hartl, Hartlová, 2000, s. 58). Pracovní aspirace tedy vyjadřuje úroveň výkonu, kterou si jedinec stanovuje na základě předchozích pracovních zkušeností a je vyjádřením cílů, kterých by chtěl dosáhnout. Svě cíle si člověk konstruuje na základě sebeuvědomění a na základě svého srovnávání s okolím. Velmi výrazným aspektem aspirací člověka je tedy jeho sebehodnocení, jeho reálný náhled na své možnosti.

Sociální inteligenci charakterizuje Thorndike (1920) jako schopnost jednat s lidmi a tvořivě řešit mezilidské konflikty. Sociální inteligenci reprezentují vlastnosti, které jsou důležité pro jednání s druhými lidmi, jako je empatie, citlivost pro mezilidské vztahy a zběhlost v mezilidské komunikaci. Vysoký stupeň sociální inteligence představuje sociální takt (Hartl, Hartlová, 2000, s. 235). Gardner definoval dva typy personální inteligence, a to interpersonální a intrapersonální. Interpersonální inteligence označuje schopnost rozumět druhým lidem, tomu, co je motivuje, jak pracují a jak s nimi spolupracovat. Jinými slovy „jádnem inteligence mezilidských vztahů jsou schopnosti rozeznávat náladu, temperament, motivaci a potřeby jiných lidí a odpovídajícím způsobem na ně pak reagovat“. Interpersonální inteligence zahrnuje takové schopnosti, respektive dovednosti, jako jsou:

- organizace skupiny (nezbytná dovednost pro každého člověka ve vedoucím postavení, kdy je třeba koordinovat a iniciovat činnost skupiny lidí);
- dojednávání řešení a závěrů (je talentem prostředníka, který zabraňuje vzniku konfliktů, nebo dokáže vzniklé neshody obratně řešit);
- osobní spojení (schopnost vcítit se do situace druhých a navázat s nimi spojení, rozeznávat city, starosti a zájmy jiných lidí a vhodně na ně reagovat; tato dovednost usnadňuje navazování vztahů a vzájemnou komunikaci);

- sociální analýza (schopnost rozlišovat a chápat lidské city, motivaci, starosti a zájmy; znalost toho, jak se druzí cítí, může vést ke snadnému vytvoření blízkého vztahu a harmonického pocitu sounáležitosti).

Intrapersonální inteligence je obdobným nadáním, avšak obráceným dovnitř, je to schopnost znát sama sebe a podle toho jednat, je klíčem k sebepoznání, je přístupem k vlastním pocitům a schopností je rozlišovat a používat při jednání a rozhodování (Goleman, 1997, s. 47, 118-119).

Jako emoce označuje Goleman pocity a s nimi spojené myšlenky, psychické a fyzické stavy a řadu pohnutek k určitému jednání (Goleman, 1997, s. 273). Emoční inteligence není definována jednotně, avšak většinou je vymezována jako míra radostného prožívání života i míra, s níž jedinec zvládá každodenní problémy, rovněž jako osobní moudrost; jiní odborníci ji charakterizují vlastnostmi, které lze shrnout pod pojem citová vyzrálost. Člověk, který umí správně rozpoznat a uplatnit své city, vcítit se a vžít do myšlení jiných lidí, prochází životem snáze, v pracovním životě lépe vychází s nadřízenými a lépe vede své podřízené (Hartl, Hartlová, 2000, s. 234). Goleman charakterizuje emoční inteligenci jako schopnost sebemotivace, nevzdávání se při obtížích a frustraci, schopnost ovládat své pohnutky a odložit uspokojení na pozdější dobu, ovládnout svou náladu a zabránit úzkosti a nervozitě, schopnost ovlivňovat kvalitu svého myšlení, vcítit se do situace druhého člověka a ani v těžkých chvílích neztrácet naději. Nikdo však nedokáže přesně určit, do jaké míry právě tyto kvality určují průběh života (Goleman, 1997, s. 42). Sociální a emoční inteligence jsou významnými osobnostními charakteristikami, které ovlivňují utváření a udržování vztahů jedince s druhými lidmi. V tomto smyslu jsou velmi pozitivním faktorem skupinového klimatu. Lze předpokládat, že v případě vedoucího pracovníka jsou sociální a emoční inteligence osobnostními kvalitami, které spoluutvářejí jeho styl vedení, podporují optimální klima v řízené skupině a charakter jeho vztahů s podřízenými.

Adaptabilita lidí je rozdílná, závisí na osobnostních předpokladech a je podmíněna i sociálními podmínkami, které uspokojují sociální potřeby (pocit bezpečí, sounáležitosti a pracovního uspokojení). Adaptabilita člověka je

předpokladem zvládnutí pracovní činnosti, ale také začlenění do sociálního prostředí, tedy do skupiny a do organizace. Adaptace na určité pracovní místo, tj. vyrovnání se jedince s prací a vlivy okolí, závisí kromě osobnostních charakteristik člověka rovněž na jeho profesní úrovni, na pracovních zkušenostech a splněných očekáváních a také na podmínkách adaptace ze strany organizace. Adaptovaný člověk je identifikovaný s prací, se sociálním prostředím a lze předpokládat, že bude na pracovní pozici spokojenější a stabilizovaný. Z hlediska nároků na minimalizaci délky období adaptace člověka je žádoucí zaměřit se v řízení organizace na tuto skutečnost, poskytnout lidem v adaptačním období maximální podporu.

Mezi pracovní stresory patří pracovní zátěž, pracovní podmínky, velká zodpovědnost, konflikty, nejistota, rozvoj kariéry, organizační změny, interpersonální vztahy, konflikt práce a jiných rolí ad. (Mayerová, Růžička, 1999, s. 24). Z hlediska jedince je pro zvládnutí různých pracovních situací významná jeho individuální odolnost vůči zátěži a zvládnutí stresu. Komárková, Slaměník a Výrost uvádějí mezi osobními faktory zátěže jednak osobní vlastnosti (styl chování), jednak vzdělání, schopnosti, dovednosti, znalosti a zkušenosti, jako další zvyky a návyky (zdravotně relevantní chování) a nakonec genetickou výbavu a biologické vlastnosti (pohlaví, věk, aktuální zdravotní stav). Individuální odolnost vůči zátěži ovlivňuje důvěra člověka ve své vlastní síly a možnosti ovlivňovat události i lidi, nebo má-li jedinec alespoň minimální vliv na následky události (Komárková, Slaměník, Výrost, 2001, s. 95). Honzák konstatuje ke stresu jako reakci organismu na nadměrnou zátěž, že stresová odpověď se objevuje v psychosociálních situacích, které jsou sice náročné a možná i významné, ale zdaleka v nich nejde o život (na rozdíl od biologické říše). „Dochází tak ke zbytečnému nasazování příliš mnoha sil, ke zbytečnému plýtvání energií a opotřebovávání jednotlivých přetěžovaných systémů. Mluvíme o civilizačním nebo psychosociálním stresu. Ten se ve svých důsledcích podílí na rozvoji mnoha chorobných stavů.“ (Honzák, 1995, s. 39). Významnou roli v pracovním stresu sehrává úroveň mezilidských vztahů na pracovišti. Špatné vztahy jsou zdrojem stresu, dobré vztahy mohou být ochranou a sociální

podporou, která ovlivňuje, jakým způsobem pracovníci reagují na ostatní stresory (Mayerová, Růžička, 1999, s. 28).

V interakci s druhými lidmi ve skupině hrají významnou roli osobnostní rysy chování jedinců a s nimi související jejich komunikační styl (styl jednání). Způsob komunikace jedinců ovlivňuje klima, tzn., že se podílí na klimatu, ale rovněž může být klimatem ovlivněn, tzn., že je jeho důsledkem. Negativní vliv na skupinové klima mají obtížné typy lidí, zejména lidé s agresivním chováním, prosazující své názory bez ohledu na druhé a zájem skupiny, ale i submisivní lidé, jejichž hlas není slyšet, když je třeba, a navíc jsou často v rámci své pracovní činnosti, zejména v rozhodování, „závislí“ na svém okolí a pro vedoucí pracovníky bývají vzhledem ke své nesamostatnosti časovou zátěží. Problémovými typy pro skupinovou spolupráci jsou lidé sociálně nepřizpůsobiví, podivíni, neurotičtí jedinci, lidé mající problémy s alkoholem či s drogami ad.

Politický boj bývá vůdčí aktivitou některých jedinců, kteří vykazují určité charakterové rysy jako je machiavelismus, zvýšená potřeba moci, soutěživost, či agresivita. Výzkumy ukazují, že lidé s vysokou potřebou moci jsou úspěšnější spíše ve velkých organizacích (Zanzi, Arthur, Shamir, 1991), kde mohou svou moc systematicky budovat. V malých organizacích se prosadí spíše člověk orientovaný výkonově. Je zde omezena možnost taktizovat a předstírat, protože všichni se vzájemně příliš dobře a rychle poznají. Osobní přínos každého pracovníka k výsledkům je dobře viditelný, nízkou výkonnost nelze dlouho zakrývat (Bělohávek, 1996, s. 137).

Lea, Tarpy a Webley uvádějí čtyři důvody, proč lidé pracují, a těmi jsou odměna, uznání, vnitřní uspokojení, seberealizace a sociální interakce. Význam těchto faktorů kolísá vzhledem k okolnostem (Lea, Tarpy, Webley, 1994, s. 249). Působení člověka v organizaci, jeho pracovní chování lze posuzovat ve dvou dimenzích. Objektivní dimenze pracovního chování odráží efektivitu činnosti člověka (vykonávaná práce a její kvalita, rychlost splnění pracovních úkolů, bezpečnost práce apod.), subjektivní dimenze vypovídá o osobním prožívání

vykonávané pracovní činnosti a podmínek, které se k ní vztahují (Výrost, Slaměník, 1998, s. 46).

Friedmanův a Rosenmanův model typů pracovního chování charakterizuje určitými znaky dva rozdílné (extrémní) typy lidí. První typ vystihuje aktivita, soutěživost, uspěchanost, pocit naléhavosti, netrpělivost, odpor k odkládání práce a neschopnost odpočívat. Problémy tohoto typu (nejenom na vedoucí pozici) jsou mimo jiné horlivá pracovní aktivita bez promyšlení souvislostí, neschopnost delegovat a detailně plánovat svoji práci, vůči lidem je tento člověk často ostrý až agresivní, příliš spěchá a vše chce mít ihned. Druhý typ je uvolněný, relaxovaný, pomalý, rozvážný, přemýšlivý, trpělivý, naslouchající a má hodně zálib. Jeho problémy jsou absence jasných osobních i pracovních cílů, poskytování vágních informací, sklon k perfekcionismu, plýtvání časem a energií, vyhýbání se konfrontacím a obtížné rozhodování stylu „nic proti nikomu“. Tyto dva extrémní typy budou vzácné, avšak většina lidí se blíží více či méně k jednomu či k druhému typu (Šuleř, 2002, s. 8-9). Individuální charakteristiky pracovního chování jsou bezesporu významnými elementy organizačního klimatu.

Klima ve skupině silně ovlivňuje sociální kompetence vedoucího i členů skupiny, které působí zejména v interpersonální rovině, svůj význam pro klima však mají i odborné předpoklady, které zaručují zvládnutí úkolů skupiny. Kompetence bývají nejjednodušeji děleny na odborné a sociální. Beneš (2003, s. 151-152) rozlišuje kompetence na odborné, metodické a sociální, které se nějakým způsobem seskupují kolem určitých osobnostních kvalit, kdy se jedná v podstatě o kompetence vůči sobě samému, o sebereflexivní kompetence. K odborným kompetencím, které se vztahují k obsahům, předmětům a prostředkům práce, náleží všeobecné a odborné vzdělání, kompetence získané při výkonu pracovní činnosti a obecné odborné kompetence, např. jazykové znalosti, práce na PC. Metodické kompetence zahrnují schopnost vyhledávat a zpracovat informace, úroveň logického, abstraktního, deduktivního a induktivního myšlení, určitou soudnost a schopnost úsudku, řešení problémů, vedení projektů a obecné pracovní techniky jako management času. Úlohou sociálních (týmových)

kompetencí je zvládat sociální interakce, komunikační strategie, konflikty, kooperaci, moderaci atd. Sebekompetence (reflexivní kompetence, meta-kompetence) charakterizuje Beneš jako „...schopnost reflektovat vlastní jednání, učit se, rozvíjet se ve vlastní režii. Patří k nim i životní energie, aspirace, náročnost vůči sobě, stupeň dominance, sebevědomí atd. Jde samozřejmě i o určitou profesní etiku a hodnotové orientace.“ Koncepce kompetencí je klasifikuje jako teorie praktiků, tedy vědění praktiků, čímž se vymykají možnosti získat je pouze v rámci vzdělávacích programů. Mnozí autoři (Belz, Siegriest, 2001, s. 33) hovoří o tzv. klíčových kompetencích, které mají v podstatě shodný význam s pojmem kompetence v tom smyslu, že přesahují svojí použitelností jednotlivé profese, jsou univerzální. Plamínek a Fišer (2005, s. 27) charakterizují Management by Competencies jako přístup k vedení a řízení firem, který je založen na harmonii mezi světem lidských zdrojů, definujícím možnosti firmy, a světem lidské práce, vycházejícím z požadavků na výkony.

Lidé se v práci často srovnávají se svými kolegy, kteří mají větší či menší schopnosti a dosahují lepších či horších pracovních výsledků než oni sami, přičemž toto srovnání vyvolává mnohé pozitivní i negativní pocity. Protože práce je pro pohodu většiny lidí velmi důležitá, může ji toto srovnávání značně ovlivnit (Buunk, 2005, p. 76-77). Pozitivní či negativní důsledky této „sociální komparace“ pro jedince, skupinu a potažmo i organizaci, spoluurčují zejména osobnostní charakteristiky jedince (jeho sebehodnocení, aspirace) a charakter práce. Záleží na tom, zda skupina funguje na principu „konkurence hvězd“, kdy může vést srovnávání k rivalitě, intrikám vůči druhému i psychickému teroru (mobbing), nebo zda pracuje jako tým, kde jsou (v ideálním případě) schopnosti jedinců základem synergie a společným přínosem. Srovnávání s druhými působí i motivačně, a to v kladném i záporném směru. Lepší výkon kolegy může motivovat k většímu pracovnímu nasazení, stabilně horší výkon spolupracovníka, který mu bez povšimnutí prochází, může demotivovat.

Cílem každé organizace v oblasti řízení lidí je identifikovaný pracovník. Identifikace jedince s organizací znamená jeho ztotožnění se zájmy a cíli organizace, s jejími hodnotami a projevuje se v jednání člověka, v jeho úsilí

maximálně přispět svojí činností prospěchu organizace. Provaník a Komárková (1996, s. 180) charakterizují identifikaci pracovníka s organizací jako přijetí cílů této organizace, kdy jsou cíle organizace chápány pracovníkem jako cíle vlastní. Tento vztah se projevuje v oblasti úspěchů i neúspěchů, pracovník chápe úspěchy či neúspěchy jako vlastní. K snazší identifikaci pracovníka s organizací přispívá prestiž a image organizace. „Když se identifikace s prací u zaměstnance propojí s identifikací s profesí a podnikem, vede to k tomu, že jeho pracovní výkon je dlouhodobě vysoký, že pracuje hospodárně, je odpovědný, tvořivý, aktivní a vstřícný ke svým spolupracovníkům.“

Latham a Locke (1979) ve své Teorii cíle, která navazuje na koncepci řízení podle cílů z 60. let, tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jedincům stanoveny specifické cíle, a to náročné, ale přijatelné a existuje-li odezva na výkon (zpětná vazba). Cíle informují jedince o úrovni výkonu, kterého má dosáhnout a zpětná vazba mu poskytuje informaci, jak vzhledem ke stanovenému cíli pracoval. Velmi důležitá je participace jedinců na stanovování cíle, protože projednání cíle s pracovníkem spíše zajistí jeho souhlas, vlastní podíl na stanovení cílů je vždy významný z hlediska jejich přijetí pracovníkem. Teorie cíle hraje klíčovou roli v procesu řízení pracovního výkonu (Armstrong, 2002, s. 165).

Velký význam pro atmosféru ve skupině má identifikace jednotlivců se skupinou. Pokud se pracovník cítí ve skupině dobře, pokud jsou v rámci spolupráce a sociální interakce upokočovány jeho potřeby, je skupinou akceptován, má možnost uplatnit své schopnosti a zkušenosti, má pocit prospěšnosti a užitečnosti své práce a je oceňován, je zpravidla se skupinou plně identifikován.

Identifikaci člověka s prací se rozumí jeho vnitřní ztotožnění s prací. Lze předpokládat, že člověk se snadněji identifikuje s prací, k níž má blízko, kterou vykonává rád a která mu poskytuje uspokojení. Obecně se předpokládá, že identifikace člověka s prací pozitivně ovlivňuje jeho pracovní jednání, že ovlivňuje jeho motivaci k práci, jeho zaujetí a výkon. A rovněž se předpokládá, že zájem organizace o pracovníka, o spravedlivé ocenění jeho práce a jejích výsledků,

zájem o potřeby pracovníka bude pozitivně ovlivňovat jeho sounáležitost s organizací.

5.3.2 Mimoorganizační faktory

Všechny organizace mají své vnější prostředí, mají své konkurenty, dodavatele, klienty, vládní regulační úřady na místním, celonárodním i mezinárodním základě, nové technologie a samozřejmě složité sociální a politické prostředí komunit, v nichž existují. Většina organizací se snaží stabilizovat, tyto vlivy prostředí kontrolovat, jednají v souladu se změnami vnějšího prostředí (Perrow, 1976, p. 54-55). Již od 50. let 20. století, kdy vzniká systémová teorie řízení, se rozvíjí pohled na organizaci jako otevřený systém, jehož existence je mimo jiné ovlivňována i okolím, je na něm závislá. Koncem 60. let 20. století se začíná prosazovat kontingenční přístup¹⁷, který staví na situačním přístupu podmiňujícím dění v organizaci. Kontingenčními faktory jsou vedle vnitřních faktorů i faktory okolního prostředí, které se neustále mění a v důsledku těchto změn dochází i ke změnám uvnitř organizací (každá z částí organizace se musí v rámci své činnosti vyrovnávat s částí vnějších podmínek). Významným aspektem kontingenční teorie je důraz na skutečnost, že neexistuje žádný univerzální systém řízení, pro různé situace je vždy třeba hledat řešení zohledňující specifické podmínky dané organizace. Kontingenční teorie považuje za úspěšné ty organizace, které jsou schopné se přizpůsobit svému okolí.

Mnohé faktory, které působí na organizaci zvenku, ovlivňují klima uvnitř. Faktory působící na konkurenčním trhu ovlivňují pozici organizace, její stabilitu a perspektivy. Mnohé organizace s obavami sledují mezinárodní i národní politický

¹⁷ Kontingenční teorie zdůrazňuje význam správného zhodnocení konkrétních řídicích situací a volbu relevantních metod řízení. Kontingenční teorie si získala popularitu zejména díky Fiedlerovi (1967, 1976, 1987), který se v jejím kontextu zabýval efektivním řízením a vedením lidí (Vodáček, Vodáčková, 2001, s. 161; Crainer, 1998, s. 174). Kontingenční teorie vedení předpokládá, že efektivnost vedení ovlivňují tři významné situační dimenze, a to vztahy mezi vedoucím a členy skupiny, struktura úkolů (rutinní či nerutinní úkoly) a pravomoci funkčního postavení, tj. pravomoci přidělené dané vedoucí funkci (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 475).

vývoj, změny legislativy i situaci v regionu, kde působí, která může znamenat např. „odliv“ pracovníků. Lidé v jednotlivých částech organizace vnímají ve své oblasti mnohé skutečnosti, které se odehrávají mimo organizaci, mnohé z nich zásadně ovlivňují jejich činnost a často způsobují napětí. Tyto vnější faktory dopadají i na profesní skupiny v organizaci a mnohdy působí uvnitř těchto skupin názorové spory. Řada těchto faktorů ovlivňuje klima v organizaci i klima v pracovních skupinách.

6 Pracovní spokojenost

Obecně vyjadřuje spokojenost člověka míru vyrovnání se s životními okolnostmi. Důležitou komponentou života člověka je práce, pracovní spokojenost je součástí celkové životní spokojenosti. Výzkumy ověřily významný vztah mezi pracovní a životní spokojeností. Přesto, že je význam práce pro život u různých jedinců rozdílný, pro většinu lidí je práce důležitým aspektem jejich života. Paulík uvádí Warrovo (1996) zajímavé konstatování, že celková životní spokojenost se spíše promítá do pracovní spokojenosti než naopak. Avšak přelévání subjektivních pocitů mezi zaměstnáním a životem je u mnoha profesí běžné (Paulík, 2001, s. 2).

Spokojenost člověka vždy představuje subjektivní pocity, a to v osobním i v pracovním životě, ovlivňují ji naplněná očekávání a cíle, události vnímané jako pozitivní. Spokojenost lidí se měnila v průběhu vývoje společnosti v závislosti na sociálně-ekonomické situaci, je ovlivňována specifiky různých kultur, mění se v průběhu jednotlivých období vývoje života jednotlivců. Lidé různě vnímají a prožívají společenské události, své postavení a prestiž ve společnosti, svoji životní úroveň, své úspěchy v osobním i v pracovním životě a rozdílně se vyrovnávají s životními i pracovními podmínkami. Spokojenost člověka je vždy individuální, je subjektivním prožíváním reality, významnou roli v ní sehrávají emoce, potřeby, postoje a hodnoty.

Pracovní spokojenost - nespokojenost je i sociálně-ekonomickým jevem. Například podle údajů WHO – World Health Organization (Kalimo, Batawi, Cooper, 1987) byla ve své práci nespokojena asi polovina pracující populace a více než 90 % této populace někdy vykonávalo práci, která nesouvisela s jejich životními cíli a zájmy. Tři čtvrtiny psychiatrických pacientů uváděly v anamnéze osobní zkušenost se ztrátou pracovní spokojenosti. Zpráva Swedish Government Commission for Work, Environment and Health („Job exposed to special health risk“, Stockholm, Alma Folaget, 1990) uvádí jako společný faktor nepříjemného prožívání pracovních podmínek kombinace vysoké psychosociální či fyzické zátěže s nízkou mírou volnosti rozhodování. Z výzkumu veřejného mínění v

České republice (Mišovič, 1997) vyplývá, že 70-80 % dotázaných bylo v práci spokojeno nebo spíše spokojeno, nicméně každý šestý dotázaný vyjádřil nespokojenost (ženy byly více nespokojeny než muži). Nejméně spokojeni jsou lidé s dosaženým základním vzděláním, spokojenost lidí se liší v různých regionech a věkových skupinách. Nejméně spokojeni jsou lidé s platem a množstvím volného času. Nejvíce očekávanými hodnotami byly zajímavost práce, její smysluplnost a užitečnost, sympatický kolektiv, vysoký výdělek a možnost perfektního pracovního výkonu (Paulík, 2001, s.7).

Oxfordský sociologický slovník uvádí, že 80-90 % lidí odpovídá na standardní otázku „jak jsou spokojeni se svojí prací“ kladně. Nespokojenost se projevuje ve vztahu k dílčím aspektům práce, např. k platu, možnosti postupu či vhodně flexibilní pracovní době. Výzkumy prokazují, že pracovní nespokojenost se projevuje v pracovním chování, takže management organizace, který sleduje produktivitu a zainteresovanost pracovníků, by měl mít o jejich pracovní spokojenost zájem (Marshall, 1998, p. 332, 708).

Pracovní spokojenost má významné sociálně-psychologické aspekty a je v současnosti důležitou kategorií managementu. Přesto, že se touto problematikou zabývá mnoho odborných prací, není pracovní spokojenost v odborné literatuře definována jednotně a problémy jsou i v metodologii jejího výzkumu. Různí autoři vymezují pracovní spokojenost v rozdílném záběru různých aspektů, složek či faktorů, které ji ovlivňují, či vymezují pracovní spokojenost pouze určitou oblastí, výzkumy používají různé metody. Paulík konstatuje, že mnozí autoři zabývající se výzkumem pracovní spokojenosti operují s tímto jevem, aniž by se věnovali jeho definování. „Opírají se zřejmě o předpoklad, že osobám zúčastněným na výzkumu i případným čtenářům výzkumné zprávy je v podstatě jasné, oč se jedná. Z metodologického hlediska ovšem takový předpoklad může obstát jen stěží. Jeho přijetí mimo jiné problematizuje validitu použitých metod i srovnávání dosažených výsledků.“ (Paulík, 2001, s. 7). V odborné literatuře se objevují vedle pojmu pracovní spokojenost rovněž pojmy spokojenost v práci či spokojenost v zaměstnání a spokojenost s prací, a to buď jako synonyma nebo v rozdílném pojetí.

Kollárik (1986) odlišuje dvě sémantická vyjádření spokojenosti pracovníka:

- spokojenost v práci jako pojem obsahově širšího významu zahrnující komponenty, vztahující se k osobnosti pracovníka a podmínkám práce,
- spokojenost s prací jako pojem obsahově užšího významu vztahující se k výkonu konkrétní činnosti s jejími psychickými a fyzickými nároky (vztahující se k pracovním úkolům), se specifickým pracovním režimem, finančním a společenským ohodnocením apod. (Štikar, Rymeš, Riegel a Hoskovec, 2003, s. 111; Nakonečný, 2005, s. 111).

Mayerová rozlišuje pracovní spokojenost a uspokojení člověka z jeho práce:

- Pracovní spokojenost zahrnuje všechny projevy pracovníka ve vztahu k vykonávané práci, k pracovnímu zařazení v organizaci a k profesi, k pracovním podmínkám, režimu práce a pracovnímu prostředí, ke skupině spolupracovníků a nadřízenému a k celé organizaci. Pracovní spokojenost se týká všech forem subjektivního prožívání práce a pracovních okolností. Toto prožívání může být kladné i záporné nebo spíše kladné i spíše záporné. Výslednici tvoří pracovní spokojenost i pracovní nespokojenost.
- Uspokojení člověka z práce postihuje vazbu člověka na vykonávanou činnost a dosahované výsledky, člověk je uspokojený, pokud zvládá fyzicky, psychicky i kvalifikačně nároky své práce a dosahuje žádoucích výsledků. Uspokojením z práce pozitivně ovlivňuje sebevědomí člověka a jeho vědomí potřebnosti a užitečnosti (Mayerová, 1997, s. 97-98).

V tomto vymezení chápu „uspokojení člověka z práce“ jako součást celkové „pracovní spokojenosti“ člověka.

Vztah pracovníka a organizace charakterizuje Nakonečný jako vztah založený na „...psychologické smlouvě mezi organizací a jejími pracovníky a na vytváření optimálního organizačního klimatu (pracovní atmosféry), resp. pracovní spokojenosti.“ Wiswede (1980) vymezuje pracovní spokojenost jako žádoucí stav pracovníka a zdůrazňuje, že člověk je v organizaci spokojen v té míře, v jaké jsou naplňována jeho očekávání (Nakonečný, 1995, s. 353). Cooper a Locke charakterizují pracovní spokojenost z hlediska zpětné vazby, a to jako příjemný či

pozitivní emoční stav, který vyplývá z ocenění jedince nebo jeho práce (Cooper, Locke, 2000, p. 167). Mayerová, Bureš a Růžička (1995, s. 127-128) vymezují pracovní spokojenost jako důsledek hodnocení vykonávané činnosti. Vztah člověka k práci, k organizaci, k vykonávané profesi a pracovní skupině je zpravidla vyjadřován úrovní pracovní spokojenosti.

Pracovní spokojenost vyplývá ze subjektivního (kognitivního) hodnocení podmínek práce. Pokud se týká kauzality vztahu hodnocení a spokojenosti, připadají v úvahu v podstatě čtyři možnosti jejího vysvětlení (Spector, 1988):

- spokojenost a nespokojenost je důsledkem hodnocení situace,
- spokojenost a nespokojenost je příčinou určitého hodnocení,
- spokojenost a nespokojenost je příčinou i následkem hodnocení (platí obojí současně),
- hodnocení i spokojenost jsou ovlivňovány společně další osobnostní proměnnou.

Folkman a Lazarus (1980) rozlišují primární a sekundární hodnocení. Primární hodnocení se týká míry nebezpečnosti situace a posouzení rizik různých řešení, sekundárně člověk hodnotí možnost úspěšně situaci zvládnout a případně ji pozitivně využít. V důsledku nespokojenosti se situací ohrožující fyziologické potřeby, hodnoty, sebepojetí apod. člověk reaguje buď aktivně, tj. hněvem, útokem, útekem či ústupem, nebo pasivně, tj. stažením se, úzkostí, depresí, studem atd. Původním smyslem této odpovědi je snížení průvodní emočně negativní tenze. Kognitivní hodnocení může trvat i velmi krátkou dobu, kdy se rozhoduje v rámci širokého rozpětí od úplné spokojenosti k úplné nespokojenosti. Důležitá je skutečnost, že výsledek hodnocení může poměrně značně realitu zkreslovat, nebezpečí některých reálných podnětů může člověk někdy podcenit, jindy některé jevy přeceňuje. Potom je spokojenost či nespokojenost člověka neadekvátní realitě (Paulík, 2001, s. 3-6).

„Z psychologického pohledu má pracovní činnost – v kontextu tohoto tématu – dvě vzájemně spjaté stránky. Objektívni stránka je vyjádřena takovými projevy pracovního chování jako jsou výkonnost, efektivita, kvalita výsledků pracovní činnosti pracovníka apod. Subjektivní stránku představuje spokojenost jakožto

odraz práce a jejích podmínek procházející individuálním „filtrem“ norem, hodnotové orientace, aspirací a očekávání vztahujících se k vykonávané činnosti.“ Luthans (1992) vymezil tři dimenze, v nichž se pracovní spokojenost projevuje:

1. pracovní spokojenost jako emocionální odpověď na pracovní situaci,
2. pracovní spokojenost jako reakce na splněné nebo nesplněné očekávání ve vztahu k práci a pracovním podmínkám,
3. pracovní spokojenost jako jev, který vyjadřuje některé vzájemně spjaté postoje.

Drenth, Thierry a Wolff (1988) rozlišují tři obsahové kontexty pracovní spokojenosti:

1. spokojenost jako výsledek chování – odráží hodnocení dosaženého výsledku jedince z hlediska jeho potřeb, cílů a hodnot,
2. spokojenost jako komponenta kontrolního a regulačního systému – nespokojenost s dosaženými efekty vede k hledání možností vlastního zdokonalení,
3. spokojenost jako příčina následného chování – přetrvávající nespokojenost může vést k absentismu, fluktuaci a jiným formám rizikového chování (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 111-112).

Paulík (2001, s. 8-10) uvádí dva základní teoretické psychologické přístupy ve vymezení pracovní spokojenosti:

- kontinuitní přístup považuje pracovní spokojenost za určitou zážitkovou spojenou dimenzi, kterou lze vcelku vyjádřit škálou se dvěma protikladnými póly spokojenost a nespokojenost, možný je i rovnovážný stav, tj. ani spokojenost ani nespokojenost (např. Maslow, 1954, Vroom, 1967),
- diskontinuitní přístup chápe pracovní spokojenost a nespokojenost jako dvě nezávislé dimenze ovlivňované různými stránkami práce, kdy jsou rozlišovány dva typy pracovních faktorů, a to satisfactory (satisfiers) a dissatisfactory (dissatisfiers), přičemž nepřítomnost jednoho nebo druhého typu faktorů nepůsobí na opačnou alternativu spokojenosti či nespokojenosti (Herzberg, Mausner, Snyderman, 1967).

V kontinuitním pojetí je spokojenost veličinou ovlivněnou pracovními podmínkami lineárně, tzn. každé konkrétní pracovní podmínce nebo jejich situační konstelaci je možné přiřadit určitou pozici na škále spokojenost-nespokojenost či neutrální hodnocení „ani spokojen ani nespokojen“. V diskontinuitním pojetí jsou pracovní spokojenost a pracovní nespokojenost samostatnými veličinami ovlivněnými rušivými momenty v práci na sobě nezávisle, nelineárně. Pak je možné, aby jedinec v určité pracovní situaci zažíval současně spokojenost i nespokojenost. Snahy o potvrzení jednoho či druhého pojetí pracovní spokojenosti nepřinesly jednoznačné výsledky. Kromě základních dvou přístupů (jednofaktorového a dvoufaktorového) existují i další teorie.

- Pokusy skloubit oba typy teorií do jednoho celku se neprosadily, jako např. Wernimontova teorie (1972) rozlišující vnější (situační), vnitřní (osobnostní) a výstupní (důsledky) pracovní spokojenost.
- Teoretický model Johnsona a Holdawaye (1994) zahrnuje jednotlivé stránky profese, personální a organizační charakteristiky, osobní potřeby a hodnoty, které se promítají do perceptuálních a kognitivních procesů, z nichž vychází spokojenost s jednotlivými stránkami profese i celková pracovní spokojenost. Pracovní nespokojenost je negativně ovlivňována vysokou pracovní zátěží (komplikované úkoly, nedostatek času), následnou únavou (např. burnout - vyhoření u profesí pracujících převážně s lidmi a založených na častém bezprostředním kontaktu s nimi), nepříznivým fyzikálním prostředím, interpersonálními konflikty, pocity bezmocnosti a byrokratickými překážkami.
- Johnsonův a Holdawayův model dále rozpracoval Mercer (1997), který neklade důraz na podíl dílčí spokojenosti s jednotlivými složkami práce na celkové spokojenosti. Ústředním prvkem jeho modelu pracovní spokojenosti jsou subjektivní potřeby a hodnoty, jejich funkci je hodnocení vlastních možností (osobnostní charakteristiky) i organizačních podmínek a vztahů na pracovišti (organizační charakteristiky). V hodnocení se uplatňuje vnímání sebe sama, svého vztahu k ostatním, pocit vlastní zdatnosti i posuzování dílčích složek práce. Výsledkem je potom celková spokojenost v práci. Pozitivně se dle Mercera uplatňuje kladné sebehodnocení, hodnocení kvality pracovního procesu na vlastním

pracovišti, schopnost kontrolovat prostředí, dobré mezilidské vztahy, akceptování příslušné pracovní pozice a s ní souvisejících rolí v organizaci. Nespokojenost působí konflikt rolí, negativní sebehodnocení, faktory ovlivňující záporně schopnost jedince sehrávat v pracovním procesu důležitou roli, např. časový tlak, byrokracie, nevyhovující materiální podmínky, špatné mezilidské vztahy apod.

Gebert a Rosenstiel (1989) poukazují na různá pojetí pracovní spokojenosti:

- pracovní spokojenost orientovaná na potřeby (motivačně), či pracovní spokojenost orientovaná na pobídky (situačně),
- jednotlivá (díličí) pracovní spokojenost, či celková pracovní spokojenost,
- pracovní spokojenost jako přechodný stav, či pracovní spokojenost jako časově stabilní reakce,
- orientace na minulost, či orientace na budoucnost.

Locke (1976) na základě analýzy více než tří tisíc publikací k problematice spokojenosti pracovníků konstatoval, že pracovní spokojenost je důsledkem určitých činitelů a současně příčinou absentismu, setrvávání nebo měnění zaměstnání (fluktuace) a výdělku. Její míra je dána rozdílem v očekávané a skutečné pracovní situaci. Psychometrické vyjádření míry pracovní spokojenosti je velmi problematické. Pracovní spokojenost Locke definoval následovně: „Uspokojení z práce může být definováno jako příjemný nebo pozitivní emocionální stav, rezultující z ocenění vlastní práce nebo pracovních zkušeností...“ Rozlišil pracovní spokojenost („job satisfaction“) a pracovní zaujetí („job involvement“), tj. „být prací zaujat, nebo zcela absorbován“. Lockova definice však pracovní spokojenost plně nevystihuje (Nakonečný, 2005, s. 111-113).

Provazník a Komárková (1996, s. 137-138) a Bedrnová a Nový (2002, s.280-281) uvádějí různá pojetí obsahu pojmu pracovní spokojenosti:

1. pracovní spokojenost popisující určitý stav (spokojenost s prací a pracovními podmínkami je chápána jako kritérium personální politiky organizace, z čehož vyplývá, že čím je spokojenost větší, tím lépe se podnik stará o své pracovníky);

2. pracovní spokojenost jako hnací síla (spokojenost pracovníků je chápána jako podmínka efektivního využívání jejich pracovního potenciálu, takže v tomto významu představuje uspokojení ze smysluplné práce, pocit naplnění, radost z vlastního uplatnění);
3. pracovní spokojenost jako překážka žádoucího pracovního výkonu (spokojenost pracovníka může být uspokojením na základě dosahování nízkých cílů).

První pojetí rozumí pracovní spokojeností subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o pracovníky, tedy vztahuje se k pracovním podmínkám a znamená úroveň péče o pracovníky. Druhé pojetí chápe pracovní spokojenost jako vnitřní uspokojení z práce, týká se prožitku aktivního naplnění pracovníka a znamená mobilizaci pracovních sil („čím víc se snažím, tím víc mě to baví“). Třetí pojetí vychází z nízké úrovně nároků na pracovníka a z jeho pasivního sebeuspokojení a znamená demobilizaci pracovních sil („mně to stačí, proč se snažit“). Výše uvedená pojetí pracovní spokojenosti vyjadřují rovněž vztah pracovní spokojenosti a motivace pracovníků.

Některé současné studie se v souvislosti s pracovní spokojeností zabývají pracovním „well-being“ (mít se dobře), přičemž tyto pojmy se částečně překrývají. Well-being lze charakterizovat jako optimální bio-psycho-sociální stav (Inovations for Work, Organization and Well – being, Helsinki, Finland, 1999, In: Pelková, 2000, s. 137-138). Problematika pracovní spokojenosti se v odborné literatuře objevuje již dříve i v současnosti, v souvislosti s kvalitou pracovního života. Kvalita pracovního života (označovaná jako QWL - quality of work life) dle Werthera a Davise znamená: „...mít dobré nadřizené, dobré pracovní podmínky, dobrý plat a sociální výhody a zajímavou, podnětnou a užitečnou práci.“ Vysoké kvality pracovního života lze dosáhnout systematickými pokusy organizace dát pracovníkům větší možnost ovlivňovat svou práci. Různorodé pracovní činnosti s vysokou mírou samostatnosti a poskytovanou zpětnou vazbou přispívají k uspokojení pracovníků (Werther, Davis, 1992, s. 478-479). Toto vymezení kvality pracovního života se neliší od standardních starších i současných vymezení pracovní spokojenosti.

Pojmem pracovní spokojenost lze obecně vyjádřit určitou míru spokojenosti člověka v souvislosti s jeho pracovním působením. Pracovní spokojenost či nespokojenost vyjadřuje míru shody jedince s pracovní činností a jejími podmínkami na určitém pracovním místě v určité organizaci, přičemž svůj vliv na spokojenost člověka sehrávají jeho osobnostní charakteristiky. Význam má i zvažování vztahu pracovní spokojenosti a profese (v kontextu práce v určité organizaci). Člověk může být spokojený se svojí profesí, ale nespokojený na určitém pracovním místě v určité organizaci. Přesto, že není člověk spokojený se svojí profesí, může být spokojený v určité pracovní skupině v určité organizaci. Nejčastěji je pracovní spokojenost chápána jako reflektující pracovní podmínky pracovní činnosti.

Pracovní spokojenost se vždy týká hodnocení jednotlivých faktorů a lze předpokládat, že člověk zpravidla není zcela spokojený či zcela nespokojený, že různé skutečnosti bude nejspíše hodnotit různě, více či méně kladně či záporně. Pracovní spokojenost není stabilní, míra pracovní spokojenosti se mění v závislosti na mnoha proměnných, a to i situačně.

6.1 Pracovní spokojenost a postoje

Někteří autoři vymezují pracovní spokojenost v závislosti na uspokojování potřeb pracovníků, jiní v souvislosti s postoji k práci, a to rovněž jako jev blízký či shodný. V postojích k práci se promítá i uspokojení potřeb, takže v tomto smyslu se vymezení pracovní spokojenosti jako pracovních postojů jeví jako širší.

Paulík uvádí časté pojetí pracovní spokojenosti a nespokojenosti jako více či méně shodné s pracovním postojem, tedy postojem k práci (jako celku nebo k jejím subjektivně podstatným součástem), v němž se završuje hodnocení, emocionální zážitky, tělesné pocity, myšlenky, představy a konativní tendence (Paulík, 2001, s. 7-8). Dle Robbinse vypovídá pracovní spokojenost o obecném postoji člověka k práci. Osoba s vysokou úrovní pracovní spokojenosti si udržuje pozitivní postoj ke své práci. Často, když lidé mluví o postojích pracovníků,

nemají na mysli pracovní spokojenost, ale ve skutečnosti jsou tyto pojmy totožné (Robbins, 1986, p. 98). Campbell chápe spokojenost spolu s postojem jako souhrn názorů, prožitků a tendencí k jednání. Existuje však rozdíl mezi spokojeností a postojem, protože spokojenost je více proměnlivá, než silněji zakotvený postoj (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 1996, s. 101) a souvisí i s dalšími jevy jako je např. adaptace v pracovním prostředí. Bělohávek (2001, s. 61) vymezuje pracovní spokojenost jako důsledek vytvořených postojů, když uvádí, že postoje vůči organizaci, spolupracovníkům, nadřízeným, své práci a sobě samému vytvářejí spokojenost a motivují, nebo naopak vyvolávají negativní jevy (absence, podvádění, odbývání práce, odchody z organizace).

Pojem pracovní spokojenost se začal používat až v nedávné době, v literatuře k managementu byl až do 50. let užíván pojem pracovní morálka, což bylo pravděpodobně vlivem vojenské tradice, z níž vycházely rané koncepty managementu. Poté se v souvislosti s uplatněním postojových škál při měření pracovní morálky začal používat pojem postoje k práci. Na základě vymezení postojů k práci jako funkce toho, do jaké míry jsou potřeby jednotlivce uspokojovány jeho pracovní činností, se začal používat jako synonymum pojem pracovní spokojenost (Organ, Bateman, 1986, p. 338).

Člověk může mít tisíce postojů, ale v souvislosti s postoji k práci se zaměřuje pozornost jen na jejich velmi malý počet. Tyto postoje odrážejí pozitivní nebo negativní hodnocení pracovníka týkající se jeho pracovního prostředí. V této souvislosti bývají uváděny obvykle tři primární postoje, a to pracovní spokojenost, angažovanost pracovníků a oddanost pracovníků organizaci (Robbins, 1986, p. 98).

Svůj subjektivní vztah k práci pracovníci obvykle vyjadřují specifickým hodnocením jejího obsahu a charakteru podmínek, za nichž je vykonávána, což se navenek projevuje v jejich konkrétních postojích, a to v různé míře pozitivních či negativních k různým působícím skutečnostem, či mohou postoje tvořit homogenní komplex. Soubor postojů lze chápat mimo jiné jako měřítko vyjadřující specifickou hladinu pracovní spokojenosti. Souhrnný postoj obvykle

určují některé stránky skutečnosti více, jiné méně, což ovlivňují objektivní vlastnosti působících podnětů a individualita pracovníka (Provazník, 1997, s. 141).

Neuberger a Allerbecková (1978) spatřují podstatu pracovní spokojenosti v postojích k různým aspektům pracovní situace, z nichž mnohé mají vysloveně sociálně-psychologickou povahu:

- moji kolegové,
- můj nadřízený,
- moje činnost,
- mé pracovní podmínky,
- organizace a její vedení,
- možnosti mého vývoje,
- můj plat,
- pracovní doba,
- zajištěné pracovní místo.

Dle Nakonečného postihuje tento soubor všechny podstatné činitele postoje pracovníka k práci, respektive jeho pracovní spokojenosti, a může být dobrým východiskem empirického výzkumu opírajícího se o měření postojů (Nakonečný, 2005, s. 119).

Existují určitá specifika, která spokojenost a postoje rozlišují. Spokojenost bývá méně stálá než pevněji zakotvené a propojené postoje. Spokojenost se pojí vedle postojů k dalším fenoménům jako jsou motivace, adaptace a identifikace v kontextu s prací a organizací (Výrost, Slaměník, 1998, s. 46).

Pokud jde o vztah pracovní spokojenosti a postojů k práci, objevují se v teorii rozdílná chápání tohoto vztahu:

- pracovní spokojenost je chápána jako výraz postojů k práci;
- postoje jsou chápány jako projev hodnocení práce a pracovních podmínek, v podstatě jako důsledek subjektivně prožívané pracovní spokojenosti;
- pracovní spokojenost a postoje jsou chápány jako synonyma.

6.2 Motivace, pracovní chování, výkonnost a pracovní spokojenost

Mnozí autoři konstatují, že není dosud jasné, zda je pracovní spokojenost činitelem pracovní motivace. Paulík uvádí, že vztah pracovní spokojenosti a pracovního chování je nejednoznačný, že různé teorie pracovní motivace zdůrazňují různé aspekty podněcování pracovního chování i jejich různé souvislosti. Všeobecné shody bylo dosaženo v tom, že pro pracovní aktivitu je podnětné zaměstnání, které umožňuje dosažení či zvýšení příjemných zážitků a jejich udržení a současně vyhnutí se zážitkům nepříjemným (Paulík, 2001, s. 6).

Známý vzorec $V = f (M \cdot S \cdot P)$ vyjadřuje, že individuální výkon je součinem motivace (M), schopností (S) a možností či podmínek (P). Experimenty však bylo prokázáno, že tento vztah platí do určité míry, respektive do optimální hodnoty. Pokud se motivace zvyšuje za tuto hodnotu, pak výkon již nestoupá a v některých podmínkách může i klesat. Tzv. „přemotivovanost“, tzn. motivace vyšší, než je optimální hladina, ovlivňuje výkon negativně. V pracovním životě však dochází k těmto situacím zřídka, protože v pracovním procesu jde zpravidla o dosahování výsledků v průběhu dlouhodobého výkonu, nikoliv v koncentrované a časově ohraničené situaci (Provazník, Komárková, 1996, s. 134).

Psychologie rozlišuje dvě skupiny motivů k práci, a to intrinsické, tj. motivy přímo související s prací (z angl. Intrinsic – vnitřní, vlastní) a extrinsické, tj. motivy mimo vlastní práci (odkaz – angl.). Nakonečný charakterizuje instrinsickou motivaci jako sebezpevňující chování. Deci a Ryan (1990) uvádějí: „Když jsou lidé intrinsicky motivováni, zakoušejí zájem a potěšení, cítí se kompetentní a self-determinovaní, vnímají locus kauzality svého chování jako interní ...“ Self-determinace souvisí s intencionalitou, tj. s úmyslem a znamená vědomí volby a toho, že je člověk sám příčinou svého jednání (Nakonečný, 1996, s. 46-47). Bedrnová a Nový (2002, s. 262-263) uvádějí následující nejvýznamnější instrinsické motivy práce:

- potřeba činnosti vůbec (zbavit se „nadbytečné energie“),

- potřeba kontaktu s druhými lidmi (zejména u profesí, jejichž základním obsahem je kontakt s lidmi),
- potřeba výkonu (zejména uspokojení z úspěšného výkonu),
- touha po moci (tu umožňují v určité míře zejména vyšší pozice v hierarchii organizace),
- potřeba smyslu života a seberealizace (práce poskytuje příležitosti k smysluplným činnostem s hodnotnými výsledky, umožňuje prokázat své kvality a rozvíjet osobnostní předpoklady).

Nejvýznamnější extrinsické motivy práce jsou:

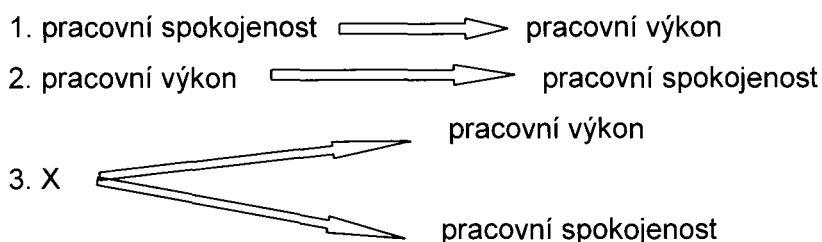
- potřeba peněz,
- potřeba jistoty (ta je částečně identická s potřebou peněz, je však více spojená s budoucností člověka),
- potřeba potvrzení vlastní důležitosti (motiv sebepotvrzení, často spojený s prestiží zastávané pracovní či společenské pozice),
- potřeba sociálních kontaktů (v souvislosti s pracovní činností),
- potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu (pracovní prostředí umožňuje navazovat kontakty).

V souladu s vnitřní motivací a vnější motivací, tj. stimulací (vnější podněty ovlivňující motivaci) jsou rozlišovány i tzv. vnitřní a vnější odměny. Mnozí odborníci a jejich motivační teorie zahrnují finanční odměny bez výhrad mezi vnější motivy. Avšak jak ukazuje praxe, je k úvaze, zda nejsou peníze vnitřním motivem některých jedinců, pro které je výše příjmu sebepotvrzující skutečností, zda u některých jedinců není potřeba peněz vnitřně spojena s potřebou úspěšného výkonu a moci.

Působící motivy v pracovní činnosti se mohou projevovat rozdílným způsobem, a to jako motivy aktivní, které podněcují výkon, např. motiv úspěchu, dále motivy podporující, které vytvářejí podmínky pro účinné působení motivů aktivních, např. přátelská atmosféra na pracovišti a motivy potlačující, které odvádějí od pracovní činnosti, např. potřeba pobavit se s kolegy (Bedrnová, Nový, 2002, s. 263).

Warr (1996) dělí v souladu s intrinsickou a extrinsickou motivací i pracovní spokojenost na intrinsickou a extrinsickou. Intrinsická spokojenost souvisí s faktory, které se týkají obsahu práce samé, a to možnost osobní kontroly, využití schopností, rozdílnost úkolů. Extrinsická spokojenost zahrnuje aspekty z pozadí pracovních aktivit, a to spokojenost s platem, pracovní podmínky, bezpečnost práce (Pelková, 2000, 138).

Staehle s jistotou říká, že pracovní spokojenost souvisí s pozitivním postojem k práci, ale otázkou je, co je příčinou čeho. V této souvislosti jsou možné následující kauzální vztahy mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem:



Ad 1...: Pracovní spokojenost jako předpoklad pracovního výkonu je základní ideou hnutí „human relations“ i navazujícího hnutí „human resources“.

Ad 2.: Pracovní spokojenost jako důsledek pracovního výkonu, kdy výkon vede k intrinsické (vnitřní) odměně (tj. k uspokojení z výkonu), což vede nutně k pracovní spokojenosti (je však třeba rozlišit uspokojení jako aktuální stav a spokojenost jako trvalejší vyladění).

Ad 3.: Pracovní výkon i spokojenost ovlivňuje neznámý činitel X – možná sebehodnocení?

Staehle (1980) uvádí, že:

- intrinsicky motivovaná práce koreluje pozitivně se spokojeností a negativně s absentismem a fluktuací;
- autonomie pracovníka koreluje pozitivně s pracovním výkonem i se spokojeností;
- demokratický styl řízení koreluje pozitivně se spokojeností, ale buď pozitivně, nebo negativně s pracovním výkonem;
- organizační klima vyznačující se podporou, otevřenou komunikací a autonomií koreluje pozitivně se spokojeností a ve většině případů také s pracovním výkonem.“

Alternativy korelací demokratického stylu řízení s vysokým nebo nízkým pracovním výkonem postihují možné chápání pojmu „demokratický styl řízení“, přičemž alternativa korelace¹⁸ s nízkým pracovním výkonem vyjadřuje pokles výkonnosti v důsledku málo přísného vedení s minimální kontrolou. Staehle konstatuje, že obecná tvrzení jsou nesmyslná, protože fundovanou prognózu umožňují pouze bližší poznatky o konkrétní osobě a její situaci, protože je zřejmé, že chování je funkcí osoby a jejího prostředí. Greifova (1983) zjištění poukazují na rozdíly ve spokojenosti s intrinsickou a extrinsickou motivací:

- pro pracovníky se silnou potřebou kontaktu je zdrojem uspokojení ohleduplnost nadřízeného,
- pracovníci se silnou výkonovou motivací jsou spokojenější se stylem vedení objasňujícím souvislosti cesta-cíl a poskytujícím zpětnou vazbu k pracovní činnosti,
- pracovníky se zvýšeným zájmem o vnější (extrinsické) odměny (finanční odměna, veřejná pochvala) více uspokojuje direktivní jednání nadřízených,
- pracovníci se silnou sebedůvěrou prožívají ve svém vlastním vlivu (internalizovaná kontrola) jako více uspokojující participativní styl vedení,
- podporující ohled na potřeby pracovníků vede k jejich větší spokojenosti v případě, že je práce neuspokojuje a je pro ně zatěžující,
- autoritárně naladěni pracovníci reagují výrazněji na direktivní řízení,
- pracovníci vysoko oceňující své schopnosti zvládat pracovní úkoly méně akceptují direktivní či poučující chování nadřízeného,
- pokud u rutinních úkolů existují jasně formulované skupinové pracovní normy a kontrola pracovních výkonů, jsou poučující aktivity nadřízeného nadbytečné a mohou mít negativní vliv na jeho akceptování podřízenými a na pracovní spokojenost,
- direktivní strukturování úkolů se vyplácí tehdy, když pracovní úkoly a situace nejsou jasné,

¹⁸ Korelace je pravidelný vztah mezi dvěma hodnotami (proměnnými), který bývá vyjádřen statisticky. Korelace mohou být pozitivní či negativní. O pozitivní korelaci lze hovořit tam, kde je zvyšování jedné proměnné provázáno zvýšením druhé a o negativní korelaci tam, kde je zvýšení jedné spojeno se snížením druhé. Korelace nemusí znamenat, že mezi oběma hodnotami existuje kauzální vztah (Giddens, 1999, s. 558).

- při nejasných úkolech a vysoké angažovanosti ega (úkoly mající vliv na sebehodnocení) je u pracovníků participativní řízení (nezávisle na osobnosti pracovníka) spojeno s větší efincií,
- styl řízení orientovaný na výkon je vhodný k motivování pracovníků u neopakujících se, nejasných úkolů.

Výše uvedená zjištění potvrzují existenci vztahu mezi pracovní spokojeností, intenzitou řízení a strukturovaností úkolů (Nakonečný, 2005, s. 114-115).

V souvislosti s motivací a uspokojování potřeb je možné uvést tzv. teorii instrumentality, reprezentující Taylorovu koncepci vědeckého řízení, která zdůrazňuje zvláště vliv finanční stimulace. Tato teorie předpokládá, že člověk bude motivován k práci pouze tehdy, jestliže odměny a tresty budou přímo závislé na výkonu, staví na kontrole, tzn. na vnějších vlivech. Existenci vnitřních vlivů, tedy vnitřní motivaci, teorie instrumentality nezvažuje.

V odborné literatuře jsou rozlišovány jednodimenzionální a dvoudimenzionální přístupy, které chápou pracovní spokojenost jako jednodimenzionální (jednofaktorový) nebo dvoudimenzionální (dvoufaktorový) jev. Jednofaktorová teorie (např. Maslowova teorie či Vroomova teorie) chápe spokojenost a nespokojenost jako krajní stavy jedné dimenze a předpokládá, že vytvářením příznivějších pracovních podmínek bude vzrůstat i spokojenost člověka. Dvoufaktorová teorie (např. teorie Herzberga, Mausnera, Snydermana) vychází z toho, že pracovní spokojenost či nespokojenost je ovlivňována dvěma odlišnými skupinami faktorů (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 113-114). Dvoufaktorová teorie lépe vystihuje složitost pracovní spokojenosti, ovšem nevystihuje všechny jeho vazby a proměnlivosti. „Velmi málo postihuje a vysvětluje změny v emocionálních reakcích na podmínky vyvolávající spokojenost/nespokojenost.“ (Výrost, Slaměnik, 1998, s. 48)

Maslow (1954) vytvořil hierarchii lidských potřeb, která je systémem pěti základních kategorií potřeb uspořádaných hierarchicky od nejnižších k nevyšším (1. fyziologické potřeby, 2. potřeba bezpečí, 3. potřeba lásky a sounáležitosti, 4. potřeba uznání, 5. potřeba sebeaktualizace). Z hlediska pracovního působení a

pracovní spokojenosti uspokojují potřebu bezpečí podmínky práce, jistota zaměstnání a zajištění existenčních potřeb. Pracovní činnost umožňuje člověku uspokojit potřebu sounáležitosti, a to jako členovi určité organizace a zejména určité pracovní skupiny, pracovní činnost probíhá zpravidla ve spolupráci s druhými lidmi, umožňuje utváření a rozvíjení mezilidských vztahů. Potřeba uznání v pracovním životě je významným faktorem pracovní spokojenosti, pro lidi je důležité jejich postavení a prestiž v organizaci i v pracovní skupině, uznání a ocenění výsledků práce je zpětnou vazbou k úsilí, které člověk vydává. Práce umožňuje lidem uplatnit své schopnosti a záměry, může umožňovat individuální seberealizaci. Maslow předpokládá, že k existenci vyšších potřeb je nezbytné uspokojení nižších potřeb, potřeba seberealizace však nemůže být nikdy plně uspokojena. Neuspokojená potřeba motivuje chování člověka, přičemž zatímco nižší potřeby uspokojováním zanikají (dočasně nepůsobí), uspokojované vyšší potřeby motivují, umocňují se. Maslowova hierarchie byla od počátku kritizována z důvodu, že nebyla ověřena empirickým výzkumem, bylo jí vyčítáno pevné „řazení“ vývoje potřeb s tím, že lidé mají individuální priority. Jak uvádí Armstrong (2002, s. 163), „I Maslow sám vyslovil určité pochybnosti o platnosti nějaké přísně uspořádané hierarchie.“ Lea, Tarpy a Webley (1994, s. 221) ke snaze empiricky ověřit existenci pěti odlišných úrovní potřeb dle Maslowa uvádějí, že výzkumy ukazují na existenci dvou- až třístupňového systému, který zhruba odpovídá nižším fyziologickým a vyšším sociálním potřebám (Alderfer, 1969 a další). Alderfer (1972) vytvořil Teorii ERG, která postihuje tři hierarchické úrovně základních kategorií potřeb, a to 1. existenční, 2. vztahové a 3. růstové.

Vroom (1967) soudil, že:

- existuje souvislost faktorů pracovní spokojenosti s úrovní aspirace, takže osoby s nízkou úrovní aspirace mají nižší nároky na dosažení pocitu pracovní spokojenosti, zatímco osoby s vysokou úrovní aspirace mají v tomto smyslu nároky vysoké;
- určitá situace zvyšující pracovní spokojenost může navodit další zdroje pracovní spokojenosti, např. s povýšením souvisí vyšší finanční odměna a vyšší společenský status, více vlivu a kontaktů, osobní svobody, což jsou další zdroje pracovní spokojenosti.

Vroom používá výrazu „spokojenost s pracovními rolími“ a chápe ji jako postoj k práci, neboť obojí „poukazuje na jedincovu afektivní orientaci vůči pracovním rolím, jimiž se právě zaměstnává“, pozitivní postoje k práci pak jsou „konceptně ekvivalentní“ pracovní spokojenosti, a naopak negativní postoje k práci jsou významově ekvivalentní pracovní nespokojenosti. „Problém obecného faktoru pracovní spokojenosti či specifických spokojeností je zamlžován různými psychometrickými přístupy.“ Podle Vrooma (1966) existuje souvislost mezi pracovní spokojeností a instrumentalitou situací. Situace vyvolává spokojenost, když je prostředkem k dosažení vysoce hodnotného výsledku, tzn. pracovník bude spokojen s uznáním, které vysloví nadřízený, pokud ví, že pochvala má vliv na povýšení, finanční odměnu, rozšíření odpovědnosti atd. (Nakonečný, 2005, s. 115-117).

Vroomovu expektační teorii rozvinuli Porter a Lawler (1968). Vymezili dva faktory, které determinují úsilí lidí vkládané do jejich práce (Armstrong, 2002, s. 164), a to:

- hodnota odměny do té míry, do jaké uspokojuje potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace,
- pravděpodobnost, že výsledky závisejí na úsilí tak, jak je vnímáno jedinci, tedy očekávání vztahu mezi úsilím a odměnou.

Čím větší je hodnota odměny a pravděpodobnost, že získání této odměny závisí na úsilí, tím více úsilí bude investováno. Zdůrazňují však, že samo úsilí nestačí, že k žádoucímu výkonu je třeba úsilí efektivní. Splnění úkolu v této souvislosti ovlivňují dvě proměnné:

- schopnosti - individuální charakteristiky jedince,
- vnímání role - co si jedinec přeje dělat nebo co si myslí, že by měl dělat (pro organizaci je významné, pokud je vnímání role jedince shodné s představami organizace).

Herzberg (Mausner, Snyderman, 1957, 1966, 1967) ve své dvoufaktorové teorii rozlišil skupinu faktorů, které se váží k osobnosti a skupinu faktorů, které se vztahují k objektivním vnějším podmínkám práce. První skupina faktorů týkajících se osobnosti je označována jako motivátory či satisfaktory, druhá skupina faktorů

jako hygienické vlivy či dissatisfactory či frustrátory. Zatímco motivátory ovlivňují pozitivně či negativně pracovní spokojenost, hygienické vlivy v případě jejich optimálního stavu nepůsobí, nemají vliv na spokojenost, v případě jejich negativního stavu působí na nespokojenost pracovníků. Pokud jsou hygienické vlivy v pořádku, člověk si je neuvědomuje, pokud jsou v nepořádku, pociťuje nespokojenost. Jak uvádí Nakonečný, vyjadřují motivátory /ne spokojenost – spokojenost s prací/ a frustrátory /ne nespokojenost – nespokojenost s prací/, přičemž jsou tyto dva faktory na sobě nezávislé.

- Mezi motivátory s pozitivním účinkem, tj. faktory působící na spokojenost pracovníků, patří úspěšný výkon, vyslovené uznání, zajímavá práce, odpovědnost, možnost postupu, možnost sebereflexe.
- Mezi motivátory s negativním účinkem, tj. faktory působící na nespokojenost, patří neúspěšný výkon, nedostatek uznání, nudná práce, žádná odpovědnost, překážky v postupu, nedostatek příležitostí k seberealizaci.
- Mezi frustrátory s pozitivním účinkem, tj. faktory neovlivňující spokojenost, patří plat, jistota pracovního místa, vysoký status, dobrá podniková a personální politika.
- Mezi frustrátory s negativním účinkem, tj. faktory působící na nespokojenost, patří špatné pracovní podmínky, nejistota pracovního místa, nízký status, špatná podniková a personální politika.

Herzberg vymezením těchto faktorů odlišil spokojenost s prací a spokojenost v práci. V jeho pojetí je spokojenost s prací, s jejím obsahem relativně nezávislá na spokojenosti či nespokojenosti v práci, tj. s pracovním prostředím. Herzberg pro tyto faktory použil příměru: u motivátorů jde o člověka, o jeho seberealizaci, růst a u frustrátorů jde o vyhnutí se strastem, o animální stránku člověka. Nakonečný konstatuje, že příměr je zdařilý, ale celé Herzbergovo pojetí je sporné. Herzbergova teorie vyvolala značnou vlnu kritiky (Nakonečný, 2005, s. 117). O existenci motivačních a nemotivujících faktorů v práci a vlivu faktorů na spokojenost a nespokojenost není pochyb, avšak na základě teoretických poznatků, mnoha výzkumů a osobní empirie je možné vyjádřit pochybnosti o obecné platnosti Herzbergovy teorie, která nezvažuje osobnostní proměnné - pozitivní vliv na spokojenost pracovníka nebude mít pracovní postup, pokud o něj nemá zájem.

Armstrong (2002, s. 167) uvádí k Herzbergově teorii výhrady k metodě výzkumu, na němž byla teorie založena, a to, že se nikdo nepokusil změřit vztah mezi spokojeností a výkonem. Dále to, že dvoufaktorová teorie je nutným výsledkem metody dotazování použité tazateli a že závěry výzkumu byly učiněny na základě malých a příliš specifických vzorků respondentů. Neexistuje žádný důkaz, že satisfaktory (motivátory) opravdu zlepšují produktivitu. Navzdory kritice měla Herzbergova teorie úspěch, ladí s uznávanými myšlenkami Maslowa a McGregora, kteří zdůrazňují pozitivní hodnotu vnitřních motivačních faktorů. Herzberg měl významný vliv na obohacování práce, které usilovalo o maximalizaci příležitostí k dosažení vnitřního uspokojení z práce a tím ke zlepšení kvality pracovního života, důležité bylo jeho rozlišování vnitřní a vnější motivace. Paulík (2001, s. 9) uvádí, že někteří autoři argumentují proti Herzbergově teorii tím, že obecná úroveň pracovní spokojenosti je ovlivňována kombinacemi různých faktorů, jak vnějších, tak vnitřních, ale uznávají, že dvoufaktorový model v podstatě vysvětluje určitý trend vycházející z empirických dat. Paulík dodává, že zjištěné údaje, platné v určitých situacích, jsou však neoprávněně generalizovány a že není doceněna např. úloha individuálních rozdílů v emocionálním prožívání ani změny v prožívání, k nimž dochází v čase.

Mezi dalšími teoriemi uvádí Muchinsky (1990) McCormickovu a Ilgenovu teorii intrapersonálně-porovnávacích procesů, která předpokládá, že stupeň pracovní spokojenosti člověka je dán rozdílem mezi jeho osobním standardem a vnímanou mírou jeho naplnění v práci. Čím je rozdíl menší, tím je pocit spokojenosti větší. Standard spokojenosti člověka je chápán jako vyplývající buď z potřeb nebo z hodnot. Základem interpersonálně-pozorovací teorie je přesvědčení, že lidé se porovnávají s ostatními při určování vlastní pracovní spokojenosti. Člověk pozoruje míru spokojenosti ostatních na obdobných pracovních pozicích, srovnává se s nimi a vyvozuje závěry, jak je spokojen. V tomto pojetí si míru pracovní spokojenosti člověk určuje spíše v sociálním kontextu (tedy interpersonálně) než na základě vnitřních pocitů. Úvahy, že vnímání pracovní spokojenosti je ovlivněno sociálními faktory, podporují sociálně-psychologické výzkumy. Landyho Teorie opačného procesu (výrazně odlišná od jiných teorií) předpokládá, že základy pracovní spokojenosti jsou fyziologické a spočívají

v existenci vnitřních mechanismů udržujících emoční rovnováhu, přičemž tyto mechanismy brání člověka proti extrémním stavům, které jsou škodlivé. Své tvrzení dokládá tím, že se spokojenost pracovníka mění v čase, s postupujícím časem je práce vnímána jako méně zajímavá než na začátku, i když pracovní náplň zůstává stejná. Člověk se časem vyrovnává s extrémními emocemi a zaujímá neutrální postoj k práci, z čehož vyplývá, že to není práce samotná, která potlačuje pocity radosti z práce, ale že se jedná o silnou fyziologickou odpověď (Piskačová, 2002, s.14).

Pro vztah člověka a práce má rozhodující význam míra souladu mezi nároky vykonávané práce a individuálními předpoklady pracovníka, které jsou v různě komplexní podobě vyjádřeny v pracovní způsobilosti, kvalifikaci či kompetencích. Součástí těchto předpokladů jsou jak schopnosti, tak i motivace. To vše se projevuje v optimální výkonnosti pracovníka. Výkonnost pracovníků ovlivňuje řada objektivních a subjektivních faktorů, dlouhodobých i situačních, současně člověk ke své práci získává subjektivní vztah, protože to, co na něj při práci působí se nepromítá jen do jeho pracovních výkonů, ale odráží se i v jeho prožívání. Některé skutečnosti si člověk uvědomuje, jiné nikoliv. Vztah člověka k práci je u jednotlivců ovlivněn tím, jak to, co vnímají, ovlivňuje jejich prožívání a jak se to promítá do jejich hodnocení vlastní pracovní situace a jejich dílčích podmínek (Provazník, 1997, s. 140-141).

Mayerová uvádí, že pokud je člověk identifikovaný se svou prací, je vždy výkonným pracovníkem a naopak (Mayerová, 1997, s. 99). Domnívám se, že identifikace pracovníka s prací není ve všech případech přímo úměrná výkonu. Skutečnost potvrzuje, že výkon mnoha lidí je limitován jejich schopnostmi a nevyšší ho ani jejich silná vazba k pracovní činnosti.

Mnohá pojetí pracovní spokojenosti vycházejí z předpokladu, že spokojení pracovníci jsou výkonnější než nespokojení (Applewhite, 1965, p. 6), avšak vztah mezi pracovní spokojeností a výkonností může mít i podobu spokojenosti s nízkými nároky na výkon, jak bylo již výše uvedeno. Tato skutečnost stojí proti klasickým krajním tvrzením školy lidských vztahů i navazujících koncepcí, které

bez výhrad staví na pozitivním vlivu pracovní spokojenosti na produktivitu. Rotterová (2000, s. 26-27) poukazuje na výsledky výzkumu zaměřeného na vztah produktivity a čas strávený na pracovišti, který ukázal, že lidé pracující přemíru hodin jsou méně produktivní. Moulis (1998, s. 53-56) uvádí, že lepší pracovní výsledky mají tendenci prokazovat ti pracovníci, kterým se pracovní spokojenosti (respektive odměn, které k ní vedou) dostává podmíněně, za požadovanou pracovní aktivitu. V tomto případě jsou potom méně spokojeni ti, kteří své úkoly neplní uspokojivě. Spokojenosti pracovníků by se měli vedoucí snažit efektivně využívat jako potenciálně velmi silného faktoru pracovní motivace, avšak nediferencované úsilí vedoucích o spokojenost nemá žádné motivační účinky a téměř vždy obsahuje riziko oslabení vazeb řízení. Spokojenost pracovníků nezpůsobuje ještě dobrou výkonnost, nýbrž v optimálně řízené pracovní situaci by měla být spíše jedním z výstupů – následků pracovního výkonu. Případy, kdy je vztah mezi pracovní spokojeností a pracovními výsledky narušen, pravděpodobně indikují nedostatečnou motivační účinnost řízení.

„Chyby v řízení vedou mnohdy k tomu, že se spokojenost pracovníků zakládá na nízké úrovni nároků na sebe, na druhé lidi a na pracovní podmínky. Demobilizující spokojenost motivaci k práci snižuje a pokud je v podniku zaznamenána ve zvýšeném měřítku, pak je jedním z indikátorů, které znamenají pro podnik vážné ohrožení – jeho stagnaci v jeho rozvoji ... Nenáročné sebeuspokojení je nebezpečné také tím, že se může rozšiřovat tzv. sociální nákazou. ... Silné osobnosti akceptované skupinou jsou tzv. vůdci mínění a jejich názory, postoje a chování jsou vzorem k napodobování pro ostatní. Pokud se vůdce mínění chová na pracovišti pasivně a projevuje spokojenost s nízkými nároky, pak je to velmi silná brzda efektivního využívání lidských možností...“(Bedrnová, Nový, 2002, s. 282)

„Pokud vede lepší pracovní výkon k vyšší odměně a pokud je tato odměna považována za spravedlivou a odpovídající, je výsledkem i vyšší míra uspokojení, protože zaměstnanec získá pocit, že je odměňován podle svého výkonu. Na druhé straně, pokud je odměna považována za neodpovídající

odvedenému výkonu, pravděpodobně se objeví i nespokojenost. Ať už se jedná o kterýkoli z těchto případů, z uspokojení se tak stává zpětná vazba, ovlivňující pocity zaměstnance i jeho motivaci k výkonu.“ (Werther, Davis, 1992, s. 482). Mnozí odborníci se shodují, že pracovní spokojenost není příčinou vyšší výkonnosti, ale spíše jejím důsledkem.

„Ze všech psychologických přístupů a teorií v této oblasti vyplývá, že neexistuje žádný univerzální faktor spokojenosti nebo nespokojenosti, který by motivaci ovlivňoval jednoznačným způsobem. Pracovní spokojenost má mnoho podob podle toho, čeho se konkrétně týká, v jakých souvislostech se vyjadřuje a kdo ji vyjadřuje.“ (Bedrnová, Nový, 2002, s. 282).

Výsledkem studie ve stovkách organizací po celém světě, která se zabývala faktory demotivujícími pracovní jednání, je následující výčet hlavních „demotivátorů“ (Náhlovský, 1996, s.42-46) :

- firemní politikaření (soutěžení o moc, vliv, přízeň nejvyšších, neúspěšní se nenaučili hrát politickou hru),
- rozporná očekávání (management vysílá zmatené signály, není jasné, co je prioritou),
- neproduktivní porady,
- pokrytectví (něco se slibuje, jinak se jedná, vyvolává pocity zrady, zlosti, frustrace),
- neustálé a neúčelné změny (zbytečné, nepochopitelné, prováděné na poslední chvíli, pracovníci si připadají jako figurky),
- zdržování informací (špatná informovanost navozuje stav nejistoty, obav, pracovníky je pocíťována jako hrozba),
- nízká kvalita práce (lidé mají potřebu hrdosti na kvalitu své práce, jsou-li nuceni z technických, technologických či jiných důvodů vykonávat nekvalitní práci, odráží se to v jejich nechuti pracovat a pocitu studu).

V současnosti je problematika pracovní spokojenosti významným aspektem řízení organizace. Literatura k managementu se zabývá pracovní spokojeností

v souvislosti s pracovní motivací, výkonností pracovníků, jejich identifikací s firmou, v souvislosti s jejich pracovní stabilizací a organizačními změnami.

6.3 Vymezení pracovní spokojenosti

Přesto, že existuje mnoho studií v oblasti pracovní spokojenosti, dosud jednotně chápána není. V teorii více či méně podložené empirickými výzkumy se objevuje mnoho přístupů, z nichž některé jsou obecně akceptované a jiné vyvrácené a odmítané. Zobecnění poznatků v této oblasti je problematické z důvodu vlivu mnoha proměnných.

Na základě teoretických východisek a současně s akceptováním potřeb praxe chápou pracovní spokojenost jako komplexní jev takto:

Pracovní spokojenost či nespokojenost je reakcí člověka na subjektivně vnímané a prožívané souvislosti jeho pracovního působení, je výsledkem hodnocení podmínek a okolností práce, je ovlivněna osobnostními charakteristikami člověka, jeho individuálními preferencemi a má vliv na utváření jeho pracovních postojů.

Pracovní spokojenost je svým obsahem i výsledkem vždy jedinečná u jednotlivců a jedinečná na úrovni organizace.

Na pracovní spokojenost působí mnohé skutečnosti, z nichž většina jsou více či méně **proměnlivé vlivy (v čase či situačně)**. Z toho vyplývá podstatná charakteristika, kterou je **nestálost pracovní spokojenosti jedince**.

Některé faktory vlivu na spokojenost lze s určitou úspěšností identifikovat, uvést a popsat jako víceméně obecně platné, v případě jiných faktorů, které jako proměnné zobecnění ztěžují či znemožňují, jako jsou osobnostní vlivy, je výčet obtížný. Vliv osobnostních faktorů je argumentem k další významné charakteristice, kterou je **subjektivita hodnocení pracovní spokojenosti** (v

případě, že míra pracovní spokojenosti je usuzována z hodnocení lidí). Zcela zásadní jsou v této souvislosti preference a očekávání člověka (potřeby, hodnoty, zájmy, aspirace).

Jak již bylo řečeno, člověk obvykle není se vším zcela spokojen nebo zcela nespokojen, některé okolnosti jsou pro něho přijatelné, jiné méně. Tato skutečnost charakterizuje **rozdílnost pracovní spokojenosti týkající se různých stránek pracovního působení.**

6.4 Faktory vlivu na pracovní spokojenost

Různá pojetí pracovní spokojenosti, jak bylo již výše konstatováno, se liší ve vymezení faktorů, které ji ovlivňují, přičemž jsou tyto faktory různě strukturovány, děleny na ekonomické a mimoekonomické, na pracovní podmínky a osobnostní činitele, na faktory organizační a osobnostní, na vnitřní a vnější faktory (obvykle v souladu s Herzbergovou dvoufaktorovou teorií). Některé faktory působí situačně a jiné jsou dlouhodobější. Soubor faktorů vlivu na pracovní spokojenost je provázaným komplexem, faktory zpravidla nepůsobí izolovaně. Výčet faktorů pracovní spokojenosti nemůže být nikdy vyčerpávající a jakékoliv jejich členění nebude tedy nejspíše nikdy závazné.

Například Robbins vymezuje pracovní spokojenost jako závisle proměnnou na faktorech, kterými jsou podnětná motivující činnost, spravedlivé odměny, vyhovující pracovní podmínky, podpora spolupracovníků (Robbins, 1986, p. 105-106). Stejně jako Robbins charakterizují i další autoři pracovní spokojenost celkovým souborem faktorů. Provazník (1997, s. 142) uvádí v souboru obvyklých faktorů pracovní spokojenosti:

- obsah a charakter práce,
- mzdové ohodnocení,
- pracovní perspektivy,
- vedoucího pracovníka,
- spolupracovníky,

- organizaci práce,
- fyzické podmínky práce,
- úroveň sociální péče.

Oproti tomu například Gibson, Ivancevich a Donnelly (1988, p. 472) faktory člení na vnitřní a vnější, přičemž vnitřní faktory vymezují standardně jako vlivy, které přímo souvisejí s pracovní činností člověka:

- pocit uspokojení z práce,
- míra odpovědnosti za práci,
- uznání apod.

Vnější faktory zahrnují vlivy, které přímo nesouvisejí s náplní práce, např.:

- odměna,
- vztahy s nadřízeným,
- vztahy se spolupracovníky,
- pracovní podmínky.

Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec (2003, s. 115-117) specifikují rovněž dvě skupiny faktorů pracovní spokojenosti, a to vnější faktory (na pracovníkovi nezávislé) a osobnostní faktory pracovní spokojenosti. Mezi vnější faktory patří:

- finanční ohodnocení,
- samotná práce,
- pracovní postup,
- způsob vedení,
- pracovní skupina,
- pracovní podmínky.

Osobnostní faktory zahrnují:

- věk,
- pohlaví,
- vzdělání,
- rodinný stav,
- pracovní zkušenost,
- profesionální úroveň,

- intelekt,
- soubor schopností.

Locke (1976) vymezil pracovní spokojenost jako důsledek

- organizačních faktorů (mzda, sama práce, pracovní podmínky),
- skupinových faktorů (spolupracovníci, kontrola),
- osobnostních faktorů (potřeby, aspirace)

a jako příčinu absentismu, fluktuace a výdělků (Nakonečný, 2005, s. 112).

Úroveň pracovní spokojenosti je více či méně zřetelně labilní, je příznivě či nepříznivě ovlivnitelná situačními vlivy, které na pracovníka působí. Některé vlivy pracovní spokojenost posilují, jiné jsou rušivé až destruktivní a úroveň pracovní spokojenosti snižují. Jednání člověka je z hlediska pracovní spokojenosti určováno dvěma základními tendencemi, a to tendencí vyhnout se strastem a tendencí vyhledávat to, co je příznivé. Jestliže pracovní činnost člověka probíhá v podmínkách, které navozují strasti, nepříjemnosti a nepohodlí, posiluje se pocit nespokojenosti (Mayerová, Bureš, Růžička, 1995, s. 128).

Na základě teoretických poznatků a v souladu s požadavky praxe jsem strukturovala faktory pracovní spokojenosti na organizační, tj. vlivy působící v rámci organizace a vlivy mimo organizaci.

Organizační faktory zahrnují práci samotnou, tj. soubor vlivů souvisejících s pracovní činností, soubor podmínek a okolností práce, které na pracovníka v souvislosti s jeho prací působí a soubor individuálních a osobnostních vlivů. Vedle vlivu organizačních faktorů je akceptován i vliv mimoorganizačních faktorů, tj. působících na organizaci a jedince zvnějšku.

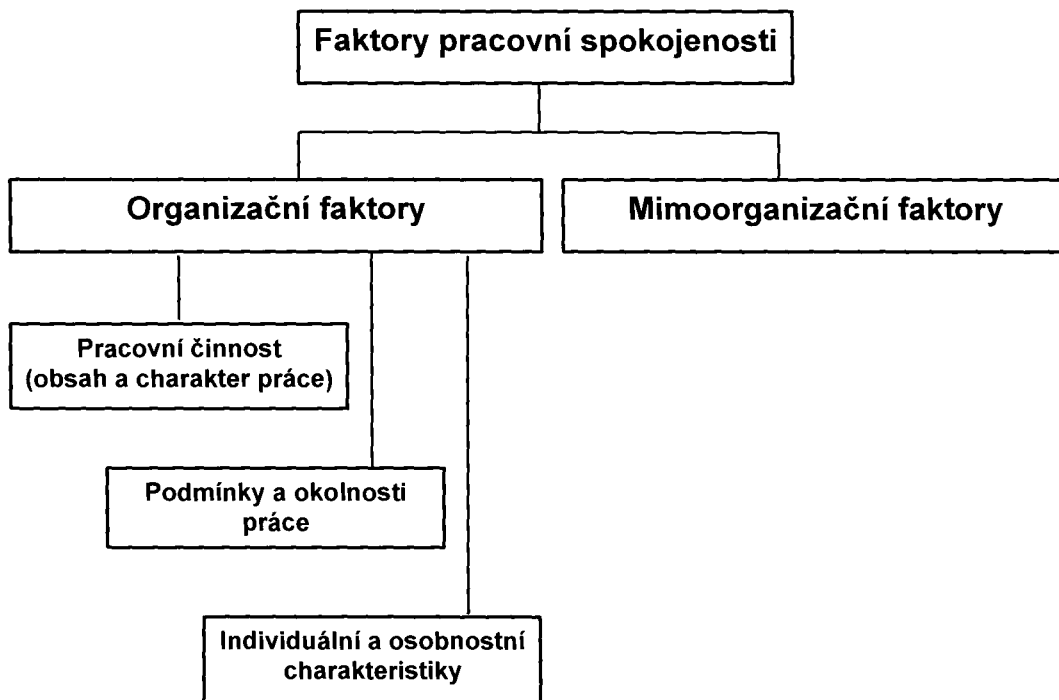


Schéma 2: Členění faktorů pracovní spokojenosti

Organizační faktory zahrnují:

- **Pracovní činnost (obsah a charakter práce)**

- **Podmínky a okolnosti práce**
 - řízení organizace,
 - odměňování,
 - uznání a ocenění práce,
 - možnost profesního rozvoje a pracovního postupu,
 - péče o pracovníky,
 - styl vedení lidí,
 - pracovní skupina a mezilidské vztahy,
 - fyzikální podmínky práce, pracovní prostředí a bezpečnost práce

➤ **Individuální a osobnostní charakteristiky**

Individuální charakteristiky zahrnují:

- věk,
- pohlaví,
- rodinný stav,
- vzdělání,
- pracovní praxe,
- kulturní specifika.

Osobnostní charakteristiky zahrnují:

- sebehodnocení,
- charakteristiky osobnosti - potřeby, motivace, postoje, hodnoty, zájmy, aspirace
- schopnosti,
- míra uspokojení jako osobnostní dispozice,
- míra identifikace s prací jako profesí.

Mimoorganizačními faktory působícími na organizaci a jedince jsou např.:

- mezinárodní a národní politika (zejména politika zaměstnanosti) a ekonomická situace státu,
- legislativa (zejména pracovně-právní),
- mezinárodní, národní i místní trh práce,
- mzdová úroveň (regionální, oborová),
- konkurence v oboru činnosti organizace.

Jak ukazují mnohá šetření, některé faktory působí na spokojenost výrazněji pozitivně, jiné negativně. Faktory posilující pracovní spokojenost jsou:

- průhledná organizační a personální politika,
- jasné a přiměřené určené cíle vlastní práce,
- různorodá práce,
- možnost vlastní kontroly nad svojí prací, tzn. větší autonomie,
- příležitosti k využití vlastních schopností a zkušeností při práci,
- ocenění práce a sociální pozice v organizaci a ve skupině,

- finanční ohodnocení,
- optimální spolupráce a mezilidské vztahy,
- bezpečnost vykonávané práce ad.

Pracovní spokojenost zeslabuje zejména:

- převaha nepředvídatelných vlivů na práci,
- časový stres,
- pracovní zátěž,
- nereálné pracovní nároky,
- sociální „nepohoda“ na pracovišti a špatné vztahy se spolupracovníky a nadřízeným,
- nedostatek času na osobní a rodinný život,
- psychosomatické důsledky práce.

6.4.1 Organizační faktory

6.4.1.1 Pracovní činnost

Vztah samotné práce a spokojenosti člověka je složitý a je značně ovlivněn mnoha osobnostními faktory. Různé pracovní činnosti lze posuzovat z nejrůznějších hledisek. Zpravidla každá práce má své pozitivní i negativní stránky, které mohou ovlivňovat spokojenost i nespokojenost lidí. Pracovní činnosti se liší pracovní režimem (např. nároky směnové práce) a specifickým pracovním tempem. Významný vliv má organizace práce, a to na úrovni organizace i vlastní práce, která je často na rozhodnutí nadřízeného. Provazník konstatuje, že organizace práce bývá velmi často spíše zdrojem pracovní nespokojenosti, protože ji pracovníci nahlížejí jako vnější, tj. na nich nezávislou a na základě jejich představ nezměnitelnou (Provazník, 1997, 143). Špatná organizace práce má negativní vliv na spokojenost, na motivaci lidí i na jejich výkonnost. Míra možnosti organizovat vlastní práci je aspektem míry samostatnosti v pracovní činnosti. Pracovní spokojenost pozitivně ovlivňuje informovanost o účelu úkolu, který člověk vykonává, možnost vědět o „osudu“ své práce a zpětná vazba k výkonu. Pracovní spokojenost poskytují komplexní

činnosti (úkol od počátku do konce) a pracovní nespokojenost taková činnost, kdy člověk vykonává jen malou součást úkolů bez informací a vazeb k celkovému výsledku. Významným specifickým je práce individuální oproti týmové práci. Práce v týmu má prokázané profesní i sociální přínosy pro jedince a značný význam pro organizaci.

Významnými faktory pracovní spokojenosti a nespokojenosti jsou takové charakteristiky pracovní činnosti jako je míra kreativity či rutiny, zajímavost či monotónnost práce, míra autonomie či kontroly v práci. Tyto skutečnosti konstatují mnozí autoři. Melamed a kol. uvádí, že výzkumy potvrzují negativní vliv nepodnětné, rutinní práce, která posiluje úzkost a je příčinou absence (Melamed, Ben-Avi, Luz, Green, 1995, p. 29-42). „Obecně se má za to, že pracovní spokojenost pozitivně ovlivňuje taková práce, která je pro člověka zajímavá, skýtá mu žádoucí sociální statut, je rozmanitá, relativně autonomní a pracovník má potřebnou zpětnou vazbu o jejím průběhu a výsledcích.“ (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003 s. 116). Spokojenost bývá obvyklá v profesích, které umožňují pracovníkovi větší prostor pro seberealizaci, tvůrčí uplatnění a pro sebeprosazení, což jsou především tvůrčí a řídicí profese. Méně spokojeni s obsahem a charakterem práce bývají lidé, kteří pracují v málo atraktivních, monotónních, špinavých či velmi těžkých profesích (Provazník, 1997, s. 142).

Významnými faktory spokojenosti jsou důležitost a prestiž pozice, kterou pracovník v organizaci zastává. Pro většinu lidí je frustrující situace, když na daném místě nemá člověk možnost využít své schopnosti, své znalosti, dovednosti a získané zkušenosti.

6.4.1.2 Podmínky a okolnosti práce

Lidé ve větší či menší míře sledují, jak si jejich organizace „stojí“ na konkurenčním trhu, jaké jsou její perspektivy, ekonomická síla a hodnotí rozhodování managementu. Zejména citlivě vnímají rozhodnutí, která se jich přímo dotýkají, tzn. jakou personální politiku organizace uplatňuje. Významným a

častým faktorem ovlivňujícím nespokojenost pracovníků je jejich neinformovanost ze strany organizace a nadřízeného. Lidé chtějí mít informace o situaci v organizaci, v níž pracují a velmi negativně prožívají atmosféru, která vyvolává nervozitu i problémy v pracovních vztazích, kdy všichni tuší, že se cosi chystá, ale nikdo neví nic určitého, např. kdy a koho se budou „šeptané“ změny týkat (zvláště stresující je očekávání propouštění). Velmi významným aspektem práce je komunikace, a to nejenom s blízkými spolupracovníky, ale také mezi organizačními útvary a s vedením organizace (komunikace horizontální, vertikální shora dolů i zdola nahoru i napříč organizací). Určitý vliv na spokojenost pracovníků má i kultura organizace.

Stabilizace pracovníků (zejména klíčových) je v současné době jedním ze základních úkolů personálního řízení organizací. Stabilita lidí v zaměstnání je posuzována podle míry fluktuace a je zkoumána v souvislosti s pracovní spokojeností. Výzkumy potvrzují, že pracovní nespokojenost je skutečně důvodem odchodů lidí z organizací. V případech, kdy lidé nejsou spokojeni a zůstávají, hraje roli zejména míra nezaměstnanosti či mzdová hladina v daném regionu (u stávajícího zaměstnavatele je finanční ohodnocení vyšší), rodinné důvody, „profesní věrnost“ i osobnostní charakteristiky jedinců. Avšak nelze opomíjet současný trend změny zaměstnání zejména u mladých a kvalifikačně výjimečných pracovníků, ať z důvodu příležitosti zvýšení finančního ohodnocení, profesního rozvoje či povýšení. U těchto pracovníků je dlouhodobá stabilita v zaměstnání nepodstatným faktorem. Oproti tomu jiní lidé, kteří z různých důvodů nemají v budoucnu jistotu zaměstnání v dané organizaci, projevují v této souvislosti výraznou nespokojenost a často má tato situace negativní vliv na jejich pracovní motivaci a výkon.

Odměna umožňuje pracovníkům zajištění základních existenčních potřeb. Pokud se týká spokojenosti pracovníků s finančním ohodnocením, roli hrají preference jednotlivců, výše odměny, mzdové relace v daném regionu, mzdové relace se spolupracovníky ad. Provaník konstatuje, že „Vztahy mezi vykonávanou prací a odměnou za práci nemají v našich podmínkách podobu přímé úměrnosti. ... vedoucí pracovníci se dosud nenaučili vyšší nároky na pracovníky v tomto směru

ani formulovat, ani prosazovat ve výkonu řídicí práce.“ (Provazník, 1997, s. 142). Spokojenost či nespokojenost s odměnou se objevuje v situacích, kdy pracovník chápe finanční ohodnocení jako reflexi přínosu pro organizaci vyjádřenou jeho nadřízenými (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 115). Nediferencované odměňování má negativní vliv na pracovní motivaci, protože neoceňuje nadstandardní úsilí a výsledky práce, kterou člověk odvedl. Je známou zkušeností, že stabilní navýšení odměny je „vnímáno“ pouze několik týdnů, takže nemá dlouhodobější motivační účinek. Oxfordský sociologický slovník uvádí, že ve většině případů se finanční motivace projevila jako více než krátkodobý instrumentalismus (Marshall, 1998, p. 708). Pokud se týká vlivu odměny na spokojenost, lze (přes veškeré optimismy mnoha teorií) vycházet z toho, že výše odměny (ať finanční či nefinanční složky) je velmi významným faktorem pracovní spokojenosti. Jak moc významným, je individuální. Jak se ukazuje, u jedinců i u různých profesních (respektive kvalifikačních) skupin pracovníků se vliv odměny na spokojenost liší. Dominantním faktorem bývá odměna u nekvalifikovaných pracovníků, ale rovněž u kvalifikovaných dělnických profesí.

Důležitým aspektem pracovní spokojenosti s odměnou je srovnávání svého finančního ohodnocení s ohodnocením ostatních, a to s lidmi v jiných organizacích i s vlastními spolupracovníky. V tomto srovnání člověk porovnává své úsilí a výsledky s úsilím a výsledky ostatních i důležitost a prestiž své práce ve srovnání s prací jiných. V souvislosti se spravedlivým odměňováním je možné zmínit teorii spravedlnosti (Armstrong, 2002, s. 165-166), která se zabývá tím, jak lidé vnímají, jak je s nimi ve srovnání s ostatními zacházeno, zda je s člověkem zacházeno stejně jako s referenční skupinou lidí nebo jako s jinou srovnatelnou osobou. Teorie spravedlnosti předpokládá, že lidé budou lépe motivováni, pokud se s nimi bude zacházet spravedlivě a demotivováni, pokud se s nimi bude zacházet nespravedlivě. Adams (1965) upozorňuje na existenci dvou forem spravedlnosti:

- distributivní spravedlnost týkající se toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními,

- procedurální spravedlnost týkající se toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů používaných v organizaci v takových oblastech, jako je např. hodnocení pracovníků, povyšování či disciplinární záležitosti.

Pocity týkající se procedurální spravedlnosti jsou úzce spojeny s interpersonálními faktory řízení. Tyler a Bies (1990) rozeznávají pět faktorů přispívajících k vnímání procedurální spravedlnosti:

- zvažování pracovníkova stanoviska,
- potlačení osobní předpojatosti vůči pracovníkovi,
- uplatňování stejných kritérií u všech pracovníků,
- poskytování včasné zpětné vazby pracovníkům týkající se důsledků rozhodnutí,
- poskytování přiměřeného vysvětlení učiněných rozhodnutí.

Finanční odměna není zdaleka jediným možným ohodnocením práce, není jediným manažerským nástrojem k motivaci výkonu. Pro většinu lidí má osobní význam pochvala jako ocenění jejich úsilí a výsledků práce, jako potvrzení jejich pracovního úspěchu. Jinými slovy, že nadřizený jejich dobré pracovní výsledky registruje a oceňuje. Potřeba uznání je vlastní téměř každému člověku. Přesto, že literatura hovoří jasně na podporu chvály a mnozí vedoucí pracovníci mnohokrát v rámci svého dalšího vzdělávání slyšeli o potvrzeném vlivu chválení, v praxi to příliš patrné není. Mimo jiné se tato skutečnost objevuje i při zkoumání pracovní nespokojenosti, kdy pracovníci uvádějí vysokou míru nespokojenosti s poskytováním pozitivní zpětné vazby k práci, tedy absenci chválení.

V současné době je nepochybně žádoucí zvyšování kompetencí. Většina lidí, a to všech kategorií pracovníků a povolání, je v rámci své pracovní činnosti více či méně nucena udržovat své znalosti na aktuální úrovni. Svůj profesní rozvoj realizují při práci i v rámci dalšího vzdělávání, řada lidí si zvyšuje své vzdělání. Pro mnoho lidí je možnost osobního rozvoje velmi důležitým faktorem a výrazně ovlivňuje jejich spokojenost. Investice do vzdělávání, které jim organizace poskytuje, považují za odměnu. Pro mnoho lidí je možnost vzdělávání a rozvoje zásadním aspektem při rozhodování o práci v určité organizaci. Možnost osobního rozvoje je i významným stabilizačním faktorem, zejména v organizacích

s plochou strukturou, která jim neumožňuje „nabídnout“ schopným a motivovaným pracovníkům vyšší pozice. Ovšem ne všichni lidé mají zájem o svůj rozvoj. Jak uvádí Provazník, lze předpokládat, že mnozí lidé nebudou možnosti svého pracovního uplatnění vnímat pozitivně a nebudou tedy kladně ovlivňovat jejich pracovní spokojenost (Provazník, 1997, s. 143).

Pracovní postup coby povýšení má různý vliv na spokojenost, protože má různé formy a přináší různé výhody. Povýšení na základě výkonu přináší jinou míru uspokojení než povýšení na základě principu seniority (tj. délky zaměstnání), manažerská smlouva svými výhodami pravděpodobně předčí standardní zvýšení platu, mnozí lidé si na povýšení cení mocenského postavení (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003 s. 116). Spokojenost z dosažení vedoucí pozice v hierarchii organizace může mít pro různé jedince různé důvody. Pro některé je možností ovlivňovat výsledky pracovní skupiny s využitím svých kompetencí, pro jiné je možností „užít si“ moc, rozhodovat o druhých lidech. McClellandova teorie potřeb (1961, 1969), která je využívána pro identifikaci potřeb manažerů, postihuje tři hierarchicky uspořádané úrovně motivace založené na potřebách:

- sounáležitosti (potřeba přátelských, kooperativních vztahů s ostatními spolupracovníky,
- prosazení se a pozičního vlivu (potřeba dominantního, silnějšího či významově závažnějšího postavení),
- úspěšného uplatnění (rozhodování, tvůrčí práce, inovace, vnitřní a vnější podnikatelská činnost).

Potřeba sounáležitosti vyhovuje sociálně orientovanému typu manažera se zájmem o práci se skupinou. Prosazení se a poziční vliv je typickou charakteristikou manažerské profese. Potřeba úspěšného uplatnění je vázána na nerutinní manažerské činnosti, zejména u vrcholových pracovníků. MCClellandova teorie potřeb má silnou korelační vazbu s Maslowovou klasifikací potřeb. Sounáležitost koreluje s třetí úrovní Maslowovy hierarchie, tj. potřeba lásky a sounáležitosti, prosazení se a poziční vliv se čtvrtou hierarchickou úrovní, tj. potřeba uznání a uplatnění se s pátou nejvyšší úrovní, tj. sebeaktualizace – seberealizace (Vodáček, Vodáčková, 2001, s. 168-169).

Péče o pracovníky je obecně akceptovaným vlivem na míru pracovní spokojenosti či nespokojenosti. Poskytovaná péče o pracovníky se v jednotlivých organizacích výrazně liší, je závislá na ekonomických podmínkách organizace a je výrazem uplatňované politiky vůči pracovníkům. V teorii je diskutována efektivita prostředků vložených do oblasti péče o pracovníky, její vliv na pracovní chování lidí. Nejpravděpodobnější se zdá, že péče o pracovníky je faktorem ovlivňujícím spokojenost i stabilizaci lidí v práci, ale ne pracovní výkonnost.

Významný vliv na pracovní spokojenost či nespokojenost má přístup nadřízeného. Styl vedení lidí je vždy úzce svázán s osobností vedoucího pracovníka. Obecně se předpokládá, že vedoucí, který projevuje zájem o práci podřízených, o jejich profesní rozvoj, umožňuje jim participovat na řešení pracovních úkolů, vytváří neformální atmosféru a zajímá se o mnohé potřeby podřízených, výrazně ovlivňuje jejich spokojenost. Tento předpoklad ovšem platí v případě pracovníků, pro které je práce významnou hodnotou. Pracovníky spokojené s nízkými nároky práce podněcující vedení nejspíše nenadchne, naopak ho budou vnímat jako tlak na svůj výkon. Lidé bez vztahu k práci budou zcela jistě vyžadovat takový styl vedení, který představuje jasné přidělování termínovaných úkolů a průběžná kontrola jejich činnosti i výsledků práce.

Pracovní činnost má sama o sobě sociální rozměr, práce se zpravidla odehrává ve spolupráci s druhými lidmi. Vliv na pracovní spokojenost má charakter pracovní skupiny (velikost, složení), vztahy ve skupině a začlenění a postavení člověka ve skupině. Skupina plní řadu funkcí, a to facilitační, poradní, korektivní apod. (Výrost, Slaměnik, 1998, s. 49). Jak uvádí Štikar, Rymeš, Riegel a Hoskovec, velmi významný vliv na spokojenost mají formální a neformální vztahy ve skupině, různé formy kooperace, pohoda nebo napětí. Sociální prostředí pracovní skupiny může vytvářet příznivé emocionální zázemí svým členům, umožňuje jim získat prestiž, postavení a ocenění jejich aktivity. Nespokojenost s pracovní skupinou lze kompenzovat obtížně (Štikar, Rymeš, Riegel a Hoskovec, 2003, s. 116-117). Jak potvrzují výsledky mnoha výzkumů, jsou mezilidské vztahy velmi významným aspektem pracovní spokojenosti. Dobré vztahy se spolupracovníky mají pro člověka osobní význam, protože uspokojují

sociální potřeby a výrazně usnadňují i zpříjemňují spolupráci. Velmi důležitý je pro většinu lidí jejich vztah s nadřízeným. Dobré vztahy na pracovišti vytvářejí příznivou atmosféru, mnoha lidem kompenzují negativní stránky práce. Špatné vztahy spolupráci komplikují a jsou častým důvodem odchodu lidí ze zaměstnání.

Dle Herzbergovy teorie jsou fyzikální podmínky práce, pracovní prostředí a bezpečnost práce (hluk, osvětlení, barevné řešení pracoviště, vibrace, mikroklima, pořádek na pracovišti, estetické vybavení) zdrojem nespokojenosti v případě, že jsou nepříznivé. Výzkumy potvrzují, že rizikové prostředí a škodlivé vlivy, tedy prostředí ohrožující zdraví, jsou výrazným faktorem pracovní nespokojenosti.

6.4.1.3 Individuální a osobnostní charakteristiky

Individuální a osobnostní faktory jsou vlivy na straně jedince. Individuální faktory jsou vždy velmi úzce svázány s osobností. Vliv věku, rolí i kulturních specifik na pracovní život je u jedinců rozdílný. Rovněž vzdělání nebo praxe mohou, ale nemusejí mít zásadní vliv na pracovní spokojenost jednotlivců. Některé z těchto faktorů navíc nejsou neměnné. Výzkumy však potvrzují, že např. v různém věku mají lidé různé preference v pracovním životě a tudíž jejich spokojenost či nespokojenost ovlivňují jiné faktory. Rovněž rodinná situace (zvláště u žen) významně ovlivňuje vztah k práci, pro mnoho lidí není práce jednou z hodnotových priorit. I vzdělání se objevuje ve výsledcích výzkumů jako významný faktor, lidé s vyšším vzděláním jsou zpravidla spokojenější v pracovním životě než lidé s nižším vzděláním. Lze předpokládat, že pokud skutečnosti jako je věk, rodinný stav či pracovní praxe blokují člověku možnost zastávat chtěnou pozici, způsobuje to nespokojenost. Paulík uvádí, že někteří autoři poukazují i na širší kulturní faktory, na rozdíly v reagování na stejně rušivé a znepokojivé vlivy u různých etnických skupin. Každé kulturní společenství má své představy o sociálních rolích a z nich plynoucích cílech a úspěšnost či neúspěšnost jejich dosažení ovlivňuje spokojenost a nespokojenost. Pokud je tato odezva velmi silná, nabývá rozměru stresoru a pak se hovoří o tzv. kulturogenním stresu.

Spokojenost rovněž ovlivňuje přechod z jedné kultury do jiné a akulturace, tj. ztráta vlastní kultury a problémy adaptace na novou kulturu (Paulík, 2001, s. 5). Pokud se týká vlivu pohlaví, vyšší pracovní spokojenost jedinců byla potvrzena tam, kde počty mužů a žen ve skupině jsou vyrovnané.

Na pracovní spokojenost má vliv mnoho skutečností, a to obtížně postižitelných, které mohou vliv na spokojenost či nespokojenost jedince posilovat či zeslabovat. Významnou proměnnou jsou zejména osobnostní faktory, a to charakteristiky osobnosti i aktuální prožívání člověka, které výrazně ovlivňuje jeho motivaci a výkonnost.

Emoce (krátkodobé afekty i relativně delší nálady) spolu s tělesnými pocity se stávají jako průvodní jevy hodnocení podmínek a průběhu interakce s prostředím důležitými indikátory spokojenosti a nespokojenosti. Subjektivní hodnocení pracovní situace je spojeno s větší či menší emocionální odezvou. Spojení emocí a spokojenosti není jednoduché. Téměř každý emocionální zážitek lze hodnotit na škále spokojenost – nespokojenost, přičemž spokojenost může být považována za důsledek pozitivních emocí (v souladu s hodnotami jedince) či za příčinu, kdy pozitivní emoce mohou být důsledkem spokojenosti. Vztah spokojenosti a emocí může být zprostředkován i dalšími psychickými jevy, např. temperament je dispoziční základnou emocí (pozitivní korelace extravertze a spokojenosti, negativní korelace introvertze a spokojenosti). Standardní pozitivní prožívání pracovních podmínek mohou situačně negativně ovlivnit určité okolnosti i aktuální stavy jedince, např. únava či časová tíseň, které potom působí jako zdroje nespokojenosti. „Subjektivní základnou, z níž kognitivní hodnocení pracovních podmínek vychází, je hodnotový systém jedince. Jeho úloha při vytváření očekávání i při posuzování jeho naplnění na škále spokojenost – nespokojenost je velmi podstatná.“ Hodnoty lze považovat za fenomén integrující a určitým způsobem i završující ostatní motivační dispozice (potřeby, postoje, zájmy, aspirace) s ohledem na osobní morálku, v níž se spojují interiorizované vnější výchovné vlivy s osobními zkušenostmi a názory do celku, který je schopen za přispění vůle korigovat a více či méně ovládat tlak různých situačně aktualizovaných motivů. Rozlišovat je možné mezi hodnotami (values)

předmětů a jevů a jejich subjektivní přitažlivostí (valences). V hodnotách je obsažena víra ve smysl dodržování určitých pravidel a zásad vycházejících z individuálních potřeb a sociálních požadavků, hodnoty mají normativní charakter a různou individuální důležitost. Na rozhodování člověka se podílejí hodnoty i valence. Jestliže je při práci pocíťováno výrazné ohrožení subjektivně důležitých hodnot, nastává stresová reakce, která je spojena s nespokojeností (distres). V určitých případech, např. u určitých jedinců se zvýšenou potřebou intenzivní emoční stimulace, může působit jako příjemné vzrušení (eustres). Spokojenost či nespokojenost však vychází i z nestresových situací. Kongnitivní hodnocení je ovlivňováno subjektivními vlastnostmi osobnosti, charakteristikami konkrétních situací i širšími kulturními faktory. Z osobnostních vlastností mají pozitivní vztah ke spokojenosti charakteristiky, které působí rovněž jako faktory odolnosti vůči zátěži, tj. nezdolnost, smysl pro koherenci, konstruktivní a pozitivní myšlení, optimismus, sebedůvěra apod. Předpoklad o existenci tohoto vztahu podporuje řada autorů, kteří hovoří o negativní korelaci pracovního stresu a spokojenosti (Paulík, 2001, s. 4-6).

V souvislosti s pracovní spokojeností jsou uváděny dvě afektivní¹⁹ dispozice pokládáné za osobnostní rysy, a to negativní afektivita a pozitivní afektivita, které ovlivňují emocionální odpovědi na faktory a události v okolí. Vysoká negativní afektivita zaměřuje člověka k negativním stránkám sebe samého i světa obecně, lidé s vysokou pozitivní afektivitou vedou aktivnější život a pohlízejí na svět pozitivním způsobem (Pelková, 2000, s. 139). Výsledky výzkumů ukazují, že je-li někdo spokojen s některými podmínkami své práce, bude spíše spokojen i s dalšími podmínkami, což naznačuje existenci obecného faktoru pracovní spokojenosti, který se ovšem projevuje vazbami na znaky pracovních podmínek a rysy osobnosti (Nakonečný, 2005, s. 115).

Významným faktorem pracovní spokojenosti je míra pracovní úspěšnosti, protože pracovní úspěšnost či neúspěšnost je zdrojem sebehodnocení. Ve vlastním

¹⁹ Afektivita je schopnost reagovat prostřednictvím citů a emocí, je souborem emočních procesů duševního života projevujících se vnímavostí vůči podnětům, které vyvolávají silné city, vzrušení a emoce, projevuje se psychicky i fyziologicky (Hartl, Hartlová, 2000, s. 19).

hodnocení své pracovní úspěšnosti vystupuje fenomén atribuce, tj. přisuzování příčin úspěšnosti či neúspěšnosti (Weiner, 1974). Selhání při plnění pracovního úkolu může subjekt atribuovat sám sobě, např. jako důsledek nedostatečných schopností či může tento neúspěch přisoudit vnějším okolnostem, např. obtížnosti úkolu či nešťastné náhodě. Jak uvádí Nakonečný, pokud se atribuuje neúspěchy vnějším příčinám (např. smůla, cizí zavinění), jedná se v podstatě o obranu reakci, neutralizuje se negativní vliv na sebehodnocení (Nakonečný, 1995, s. 146). Pokud své pracovní úspěchy atribuuje jedinec vnějším příčinám (např. štěstí, náhoda), poukazuje to na nedostatek sebevědomí. Důsledky atribuce se promítají v emocionální rovině (hrdost, stud), v kognitivní rovině (člověk odvozuje možnosti zvládnutí dalších úkolů v budoucnosti), přičemž anticipace úspěchu je motivující, očekávání neúspěchu je demotivující. Lidé mají tendenci k atribuci určitého druhu, což souvisí zejména s rysy jejich osobnosti, např. s nedostatkem sebevědomí.

Pokud se týká shody jedince a organizace, lze předpokládat, že jedinci, jejichž osobní preference jsou v souladu s organizačním prostředím, budou spokojenější než lidé s odlišnými představami. Vychází se z předpokladu, že pokud mají lidé naplněny své potřeby, pozitivně to ovlivňuje i jejich pracovní chování (v souladu s teorií sociální směny lze každé sociální jednání pochopit a vysvětlit jako sociální směnu). Negativní projevy pracovního chování (nízká iniciativa, absentérství) lze chápat jako reakci na frustraci, tedy neuspokojení potřeb.

Pracovní spokojenost či nespokojenost jedince, jak bylo již konstatováno, značně ovlivňuje i jeho identifikace s danou pracovní činností. V této souvislosti je významná shoda mezi charakteristikami práce a charakteristikami osobnosti. Lze předpokládat, že určitá pracovní prostředí vyžadují určité typy lidí. Holland (1966) určil šest typů profesní osobnosti. Jednotlivé typy lidí orientují svoji kariéru do profesního prostředí, které je v souladu s jejich osobností:

- typ realistický (schopnosti a dovednosti spojené s fyzickou aktivitou, např. řemesla, zemědělství),
- typ zkoumavý (preferenci poznávacích aktivit před emocionálními, např. biologie, matematika),

- typ sociální (preference interpersonálních aktivit před fyzickými, např. sociální práce, psychologické poradenství),
- typ konvenční (činnosti vymezené pravidly, zájmy organizace na úkor vlastních potřeb, např. finančnictví),
- typ podnikavý (přesvědčování, získávání ostatních k dosahování svých cílů, např. management, právo, obchod),
- typ umělecký (sebevyjádření, tvůrčí práce, např. výtvarné umění, hudba).

Pokud u jedince jeden typ převažuje, je to předpoklad k bezproblémové profesní orientaci. Pokud má vyvážené zájmy ve dvou či více typech, může dojít při volbě profese ke konfliktu. Lidé s více zájmy si často ty, které neuspokojují v zaměstnání, uspokojují ve volném čase, např. mnoho lidí se ve volném čase realizuje v umělecké oblasti (Bělohlávek, 1994, s. 22-23).

Ke vztahu mezi osobnostními rysy a pracovní činností významně přispěl Schein (1978) svými kariérovými kotvami. Schein (Bělohlávek, 1994, s. 23-27) zjistil na základě mnohaletého studia kariéry absolventů, že si po nástupu do nového zaměstnání člověk dotváří svůj sebeobraz a profesionální pojetí. Toto pojetí nazval kariérovou kotvou, která je souborem subjektivně vnímaného vlastního talentu, motivů a hodnot a slouží k vedení, usměrňování, stabilizaci a integraci osobní kariéry. Kariérová kotva má tři komponenty:

- vlastní obraz talentu a schopností (vychází ze současného úspěchu v různých pracovních situacích),
- vlastní obraz motivů a potřeb (vychází ze sebepoznání v reálných situacích a ze zpětné vazby od ostatních),
- vlastní obraz postojů a hodnot (vychází ze současného vztahu mezi sebou na jedné straně a normami a hodnotami organizace a vykonávané práce na druhé straně).

Schein vymezil pět kariérových kotev:

- technicko-funkční kompetence (význam obsahu práce, míry odbornosti a možností jejího rozvoje),
- manažerská kompetence (silná motivace k dosažení manažerské pozice s možností řešit problémy, rozhodovat, řídit druhé lidi),

- jistota (orientace na výkonné pozice, nezájem o odpovědnost, význam má stabilita a „bezpečí“ v zaměstnání, optimální je práce s danými pravidly),
- kreativita (tvůrčí potřeby, potřeba prosazování nových věcí, podnikatelské zaměření),
- autonomie (problematické akceptování pravidel a organizačních tlaků, preference samostatnosti v práci a sebeřízení vlastního rozvoje).

6.4.2 Mimoorganizační faktory

Mimoorganizační faktory působící na organizaci i jedince jsou zmiňovány v souvislosti s pracovní spokojeností zřídka, avšak domnívám se, že i ty mají neopominutelný, byť méně zřetelný vliv na hodnocení vlastního pracovního působení a na pracovní spokojenost člověka. Mezi tyto vnější vlivy patří mezinárodní i národní politika, ekonomická situace státu, příslušná legislativa, zejména pracovněprávní, mezinárodní, národní i místní trh práce, mzdová úroveň na trhu, konkurence v oboru ad.

Trh práce a nezaměstnanost jako vnější faktory významně ovlivňují pracovní možnosti lidí a jejich rozhodování o setrvání v zaměstnání v dané organizaci. Významným aspektem pracovní spokojenosti člověka je jeho srovnávání vlastní pracovní situace nejen se situací jiných lidí ve vlastní organizaci, ale také se situací lidí mimo organizaci. Lidé srovnávají aspekty svého pracovního působení s podmínkami v konkurenčních organizacích, ve své profesi na trhu i s podmínkami svých známých v různých organizacích. Výsledky tohoto srovnání často výrazně ovlivňují jejich pracovní spokojenost. V tomto kontextu jsou z pohledu postavení jedinců na trhu práce zajímavé charakteristiky tzv. primárního a sekundárního trhu práce. Mareš (1998, s. 58-60) specifikuje primární trh práce jako zahrnující lepší a výhodnější pracovní příležitosti s vyšší prestiží, možnostmi profesionálního růstu a lepšími pracovními podmínkami včetně finančních. Pracovní místa na tomto trhu poskytují i relativně větší bezpečí před propuštěním, je zde relativně nízká fluktuace. Na tento trh situuje pracovníky jejich lidský kapitál. (Teorie lidského kapitálu vychází z toho, že

pracovník investuje do své pracovní kapacity s cílem maximalizovat svůj celoživotní příjem. Součástí této investice je vzdělávání, rekvalifikace, pracovní zkušenosti.) Sekundární trh práce je charakteristický pracovními místy s nižší prestiží, nižší mzdovou úrovní, vyšší fluktuací, omezenými či neexistujícími příležitostmi pro profesionální růst, kariéra lidí na tomto trhu je přerušována obdobími nezaměstnanosti.

7 Zkoumání organizačního klimatu a pracovní spokojenosti

Pavlica uvádí tradiční rozlišení tří podob sociálního výzkumu, a to základní výzkum, aplikovaný výzkum nebo akční výzkum. Rozhodujícím rozlišujícím kritériem je charakter očekávaných výsledků a zjištění. V praxi však bývají hranice mezi jednotlivými typy výzkumu spíše relativní a vzájemně prostupné. Hlavním rysem základního výzkumu je jeho zaměření na vývoj v oblasti teoretického poznání (řešení praktických problémů a otázek může, ale nemusí být jeho součástí). Hlavním cílem aplikovaného výzkumu je najít řešení praktických problémů, často má tento výzkum podobu poradenských projektů (v oblasti managementu jde zpravidla o problémy související s potřebou vyhodnotit výsledky procesů a aktivit v rámci organizace). Akční výzkum lze považovat za jedinečný postup, s nímž se lze setkat pouze v oblasti studia organizací a jejich managementu. Tento výzkum vychází z předpokladu, že výzkum má v organizaci vést ke změně, a proto by změna měla být zakomponována do samotného výzkumného procesu. V rámci tohoto výzkumu je kladen důraz na spolupráci mezi výzkumníky a zkoumanými subjekty, s cílem dospět ke společnému chápání a interpretaci sledovaných skutečností (Pavlica, 2000, s. 17-18). Beneš (2001, s. 37) uvádí následující principy akčního výzkumu (Siebert, 1981):

1. výzkumný předmět má společenský význam;
2. výzkumný pracovník pracuje ve společenském prostoru a mění toto pole vědomě pomocí výzkumu, přičemž je solidární se zájmy dotčených;
3. všichni dotčení se podílejí na zadání, na získávání dat a na interpretaci výsledků;
4. přednost mají „měkké“, interpretativní výzkumné metody oproti kvantitativním a standardizovaným instrumentům šetření;
5. celistvost a komplexnost výzkumného pole musí být rekonstruována.

Z hlediska terminologického významu bývá prosazováno chápání realizovaných dílčích šetření jako součástí průzkumu a jednotlivých průzkumů jako směřujících k cílům výzkumu jako nejobecnějšímu. Synonymem těchto pojmů (zejména

výzkumu) je rovněž označení studie. Užívání těchto pojmů v souladu s touto hierarchií v praxi respektováno není. V souvislosti se zjišťováním organizačního klimatu a pracovní spokojenosti (i organizační kultury) se objevují označení výzkum, průzkum, šetření, studie i anketa.

Zkoumání organizačního klimatu a pracovní spokojenosti v organizacích má svá úskalí. Výzkum je realizován buď jako vědecký záměr nebo jako zakázka v komerční sféře, či ho organizace zajišťuje vlastními silami. Pokud je organizace zadavatelem nebo sama realizátorem šetření se zájmem využít informace pro řízení, bývá problémem získat jeho výsledky a souhlas s jejich publikováním pro vědecké účely, ať z důvodů utajení informací o organizaci či z důvodu ochrany metod šetření jako „know-how“. Pokud je organizace oslovena jako objekt výzkumu, je jeho realizace závislá na souhlasu a spolupráci vedení organizace. Pokud se týká výsledků výzkumů, je nutné mít na paměti, že vlastní šetření v organizacích je téměř vždy limitováno požadavky na utajení určitých informací a anonymitou respondentů. Problémem může být i počet dobrovolných respondentů, kteří se šetření zúčastní.

Důležitými aspekty šetření je informovanost respondentů o jeho účelu a načasování jeho realizace (např. s ohledem na aktuální napjatou situaci v organizaci, která by mohla výsledky ovlivnit). Lze předpokládat, že lidé mají nejenom zájem o výsledky tohoto šetření, ale rovněž očekávají reakci organizace na jeho výsledky (např. realizovaná opatření ke zvýšení spokojenosti pracovníků na základě šetření). Má-li organizace zájem, aby se pracovníci v budoucnu zúčastnili dalších šetření, měla by jim dát viditelně najevo, že bere jejich vyjádření v potaz, že ji výpovědi pracovníků zajímají a zejména, že je zvažuje při svých rozhodováních v řízení, že to je cíl těchto průzkumů. Potom mohou být šetření pracovníky vnímána jako příležitost „řici si své“. Jestliže se tak neděje, lidé nedostanou zpětnou vazbu a organizace na jejich vyjádření nereaguje, lze předpokládat, že se napříště mnoho lidí nezapojí. Každé takové šetření je potom kontraproduktivní a má negativní vliv na klima v organizaci.

„Metodologie každého výzkumu musí vycházet z povahy zkoumaných jevů a nástroje pro získávání informací ve zkoumané realitě musí této povaze odpovídat.“ (Surynek, Komárková, Kašparová, 2001, s. 9). Zkoumání organizačního klimatu i pracovní spokojenosti (a rovněž organizační kultury) v praxi charakterizuje nejednotnost a mnohé metodologické problémy.

7.1 Vzájemné vymezení organizačního klimatu a pracovní spokojenosti

V organizační praxi se lze poměrně často setkat se „zaměňováním“ organizačního klimatu a pracovní spokojenosti, v komerční poradenské praxi často postihují nabídky průzkumu klimatu v organizaci de facto průzkum pracovní spokojenosti a ani odborná literatura neprezentuje shodné chápání. Nezbytným základním východiskem ke zkoumání organizačního klimatu a pracovní spokojenosti by mělo být jejich vymezení. Vytvářené dotazníky ke zjišťování organizačního klimatu postihují celou řadu charakteristik pracovní činnosti, organizačních procesů, vztahů mezi spolupracovníky i prezentace organizace. Často jsou však mnohé položky v dotaznících ke klimatu převzaty z dotazníků spokojenosti. Gebert a Rosenstiel (1996, S. 306) k tomuto problému konstatují, že je tudíž mnohdy, přinejmenším částečně, obojím způsobem měření vytvořen stejný fenomén.

Mnozí autoři poukazují na zřetelnou odlišnost organizačního klimatu a pracovní spokojenosti. Payne, Pughem, Fineman a Wall (1976) jako kritérium rozlišení zdůrazňují analyzovanou jednotku a analyzovaný prvek. Na základě jejich pojetí je (Gebert, Rosenstiel, 1996, S. 306):

- základní jednotkou analýzy (objekt zkoumání) pracovní spokojenosti je individuum a prvkem analýzy (zkoumané jevy, obsah zkoumání) je jeho (individuální) pracovní působení (vzniklá reakce je afektivní),
- zkoumanou jednotkou organizačního klimatu je individuum či skupina, ale prvkem analýzy je skupina či organizace (vyvolaná reakce je deskriptivní).

Někteří autoři, kteří se zabývají problematikou klimatu a spokojenosti zdůrazňují, že zatímco v případě spokojenosti s prací by měly být kladeny hodnotící dotazy, v průzkumu klimatu by mělo být hodnocení vyloučeno a v popředí by měla zůstat popisovaná přiřazování. Spieß a Winterstein k tomuto problému uvádějí (Neuberger 1990; Staehle, Conrad, 1987), že hodnocení a popisy nelze vždy v praxi jednoznačně odlišit (Spieß, Winterstein, 1999, S. 137). V dotaznících spokojenosti bývá vyžadována deskriptivní reakce a ještě častěji jsou v dotaznících ke klimatu měřeny i afektivní reakce. V tomto případě potom nejde při měření organizačního klimatu již o „psychologicky smysluplné“ popisy charakterizující praktiky a procedury jednoho systému podle převažujícího vyjádření členů tohoto sociálního systému (Schneider, 1975), tj. organizačního klimatu. Jedná se spíše o zpracování toho, co se v německém jazykovém prostoru popisuje často jako podnikové klima (Götte, 1962; Friedeburg, 1963), které je chápáno (Rosenstiel, 1972) jako součást spokojenosti či nespokojenosti většiny zaměstnanců organizace a má původ v jejich pevně stanovených znacích, nikoliv ve vzniklých situacích. V souvislosti s oddělením popisu a hodnocení Gebert a Rosenstiel konstatují, že u některých položek v dotaznících je toto dělení problematické, např. pokud se týká kooperace a rozhodovacích postupů. Lze-li popis a hodnocení od sebe stěží oddělit, stává se organizační klima určitou formou pracovní spokojenosti, jak uvádí Guion (1973). Jako ještě závažnější se jeví to, zda lze vůbec zvažovat celkové organizační klima. Některé výzkumy totiž vypovídají o nesourodosti údajů uvnitř organizace, což potvrzuje existenci více klimat v jedné organizaci, která obsahují individuálně specifické popisy. V tomto případě by bylo možné hovořit v souladu s Jamesem a Jonesem (1974) o psychologickém klimatu (Gebert, Rosenstiel, 1996, S. 306, 310).

Jedním z problémů organizačního klimatu a pracovní spokojenosti je jejich vzájemný vztah, respektive jejich korelace. Na základě obecné úvahy by se dalo předpokládat, že tento vztah bude za určitých podmínek v určité míře i obousměrný, tzn., že pracovní spokojenost i nespokojenost jedinců může mít vliv na skupinové i organizační klima a že určité pozitivní i negativní aspekty skupinového či organizačního klimatu mohou mít vliv na pracovní spokojenost jedinců. Například Wiswede (1980) uvádí pracovní spokojenost společně

s organizační strukturou, organizační činností a organizačními procesy jako jednu ze čtyř oblastí faktorů vlivu na organizační klima (Nakonečný, 2005, s. 115). Štikar, Rymeš, Riegel a Hoskovec (2000, s. 94) vymezují sociální klima či atmosféru nebo skupinovou atmosféru či klima jako komplexní sociální fenomén, který „...je na jedné straně ukazatelem skupinové kvality, na straně druhé je determinantou efektivity a spokojenosti jejích členů.“

Gebert a Rosenstiel (1996, S. 306-307) v podstatě odmítají úvahy, zda spokojenost s prací podmiňuje organizační klima či zda vede dobré organizační klima ke zvýšené spokojenosti s prací, v podstatě odmítají a považují za překvapující, že se tento předpoklad korelace mezi pracovní spokojeností a organizačním klimatem stále znovu objevuje, že se příležitostně využívají „spekulace“ typu příčina - následek. V této souvislosti se odvolávají na empirické analýzy, např. Johannessona (1973) či Schneidera a Snydera (1975), kteří koncipovali:

- pracovní spokojenost jako ocenění práce na individuální úrovni a
- organizační klima jako popis organizace na kumulované úrovni

a zjistili, v souladu se svými hypotézami, že individuální shoda týkající se klimatu byla větší než shoda týkající se spokojenosti a v žádném případě nevznikla obzvlášť vysoká korelace mezi oběma výpověďmi.

7.2 Vzájemné vymezení organizačního klimatu a organizační kultury

Pojmy organizační klima a organizační kultura jsou často používány v podobném významu, avšak vychází-li se z teoretických poznatků, je jejich rozdílný obsahový význam zřejmý. Některá vyjádření odborníků publikovaná v literatuře týkající se vzájemného vztahu a odlišení organizačního klimatu a organizační kultury jsou relevantní, jiná lze ve světle obecně akceptovaných poznatků k těmto fenoménům označit za přinejmenším sporná.

Armstrong (2002, s. 200) uvádí Denisonovo (1996) vymezení rozdílu, který kulturu charakterizuje jako vztahující se k hloubce struktury organizace, která je zakořeněna v hodnotách, přesvědčeních a domněnkách vyznávaných členy organizace. Naproti tomu klima (atmosféra) se vztahuje k těm aspektům prostředí, které členové organizace vnímají, které si uvědomují. Rousseau (1988) konstatuje, že klima je otázkou vnímání a že je možné ho popsat. Armstrong konstatuje, že nejnějnější je považovat za klima organizace to, jak lidé vnímají kulturu v organizaci, jak ji vidí a jak o ní smýšlejí. French a kolektiv (1985) popisují organizační klima jako relativně stálý soubor vnímání členů organizace týkající se charakteristik a kvality kultury organizace. V tomto smyslu lze kulturu chápat jako skutečné situace a klima jako jejich vnímání, tj. členy organizace vnímané, uvědomované a popsatelné aspekty organizačního prostředí.

Spieß a Winterstein (1999, S. 138) uvádějí, že klimatu a kultuře je společné to, že se vytvářely komunikací a spoluprací a ovlivňují individuální představy a prožitky. Organizační klima označuje především takové znaky, které jsou viditelné, poznatelné a přístupné kognitivnímu racionálnímu hodnocení členů organizace. Naproti tomu organizační kultura zahrnuje ty znaky, které jsou méně vědomě reflektovány, které nesymbolizují hodnoty či významy spolupráce, týkající se každodenních událostí (Moran, Volkwein, 1992).

Štikar, Rymeš, Rigel a Hoskovec (2003, s. 162) konstatují, že „Kultura je vlastně kauzálním polem, v němž jsou obsaženy odpovědi na otázku „proč“ jsou věci takové, jaké jsou. Vnější, bezprostředně pozorovatelné důsledky těchto příčin jsou zpravidla označovány jako firemní klima. Zatímco klima, jakožto povrchová, relativně méně stabilní vrstva, je poměrně snadno zasažitelné okamžitými opatřeními, kultura organizace se vyznačuje značnou a zpravidla dlouhodobou rezistencí vůči vnějším vlivům.“ (Proto mnohé zahraniční managementy neuspěly při pokusech o mechanické přenesení jinde fungujících metod a postupů.)

Organizační kultura popisuje organizaci, kdežto organizační klima je ukázkou zaměstnaneckého cítění a domněnek o organizaci (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 223).

Výše uvedená odlišení organizačního klimatu a organizační kultury jsou v mnohém shodná. Většina odborníků zdůrazňuje jako základní odlišnost organizačního klimatu oproti kultuře jeho „viditelnost“ a proměnlivost, zatímco kultura je charakterizována omezenými možnostmi jejího vnímání, její hlubokou zakořeněností a dlouhodobostí. Za inspirativní je možné považovat stručné vymezení vztahu klimatu a kultury, které chápe klima jako vnímání kultury. Vzájemné vymezení kultury a klimatu v organizaci bude problematické ve chvíli, kdy bude zpochybňováno klima na úrovni organizace s odkazem na rozdílnost dílčích skupinových klimat. Ovšem tento aspekt je možné zvažovat i u organizační kultury.

K významu organizační kultury Pavlica (2000, s. 133-134) říká, že „management, který zanedbává či ignoruje význam praktického projektování a utváření žádoucí kultury své firmy, svým způsobem rezignuje na svou funkci – ponechává totiž pouze na náhodě otázku, jakým způsobem budou pracovníci firmy vnímat a interpretovat důležité nebo kritické okamžiky organizačního života a dění.“ Rovněž však upozorňuje, že i přes veškeré úsilí managementu existují v kultuře organizace různé protichůdné a soupeřící subkultury (kultury jednotlivých skupin a spory o význam jednotlivých skupin pro organizaci). Obecně lze konstatovat, že každá organizace má svou specifickou kulturu, avšak aby působila produktivně, měla by být utvářena s ohledem na konkrétní strategické cíle a zaměření každé organizace, měla by být konkrétním vyjádřením hlubší firemní filozofie a politiky. „Utváření podnikové kultury žádoucím směrem nikdy neprobíhá ve „vzduchoprázdnu“, ale v podmínkách kultury existující.“ Jedná se o proces, který má charakter náročné změny, jejíž realizace by měla vždy vycházet ze znalosti a analýzy stávajícího kulturního prostředí organizace.

7.2.1 Zkoumání organizační kultury

Jedním z důvodů, proč je užitečné zabývat se vztahem organizačního klimatu a organizační kultury jsou (jako v případě klimatu a spokojenosti) určité metodologické problémy jejího zkoumání. Některé poradenské projekty, které

jsou označovány (a prodávány) jako analýza organizační kultury, vyvolávají velké pochybnosti.

Hofstede (1991) navrhl systém zásad utváření a řízení organizační kultury (Pavlica, 2000, s. 133-134):

1. Řízení a změna kultury jsou především úkolem managementu organizace.
2. Tento proces se opírá o moc a autoritu a o odbornou expertizu.
3. Východiskem řízení a změny kultury je kulturní mapa a diagnóza organizace.
4. Součástí úvah o změně kultury je zodpovězení následujících otázek:
 - „Odpovídá současná kultura podnikové strategii?
 - Pokud ne, lze přizpůsobit strategii stávající kultuře?
 - Pokud ne, jaká změna kultury je žádoucí?
 - Je tato změna proveditelná?
 - Jaké budou náklady na realizaci této změny? Mohou je očekávané zisky převýšit?
 - V jakém časovém horizontu je změna reálně proveditelná?
 - Není přece jen lepší pokusit se o změnu strategie?“
5. Je potřeba vytvořit síť klíčových lidí v organizaci.
6. Možnost vzniku nové kultury je vázána na určité strukturální změny:
 - „Bude třeba zavřít oddělení nebo otevřít nové?
 - Je žádoucí přistoupit ke sloučení nebo k rozdělení různých oddělení a úkolů?
 - Je vhodnější přemístit celé skupiny, nebo pouze vybrané jednotlivce?
 - Odpovídá výkonová kapacita pracovníků nárokům nových úkolů?“
7. Je nutné projektovat také nezbytné procesuélní změny, které se týkají kontroly, komunikačních kanálů a vazeb, způsobů a technologie produkce atd.
8. Nezbytným předpokladem změny kultury je také revize a změna personální politiky organizace v oblastech přijímání, rozmístování a

adaptace pracovníků, hodnocení a odměňování, řízení profesní kariéry, obohacování práce, tréninku a rozvoje pracovníků.

9. Další monitorování a diagnostika kultury.

Diagnostika organizační kultury, která má poskytnout kvalitní informace, musí vycházet z kvalitní metodologie, respektovat všechny zákonitosti aplikovaného výzkumu. Situacemi, kdy se management organizace rozhodne pro analýzu kultury jsou např. vývoj organizační strategie či její obtížná implementace, hledání příčin nízké výkonnosti, plánování fúze, vznik zcela nové organizace ad. Příprava projektu by měla zahrnovat:

- specifikaci teoreticko-metodologických východisek (tj. volba výzkumného přístupu, teoretického konceptu kultury, postihovaných prvků kultury ad.),
- volbu výzkumných metod,
- vymezení jednotky analýzy (tj. organizace jako celek, útvary v rámci organizace), volbu zkoumaného souboru (jeho velikost, složení, výběr osob ad.) a způsob zpracování dat.

Tradičními přístupy ke zkoumání organizační kultury jsou objektivistický přístup (organizace „má“ kulturu) a interpretativní přístup (organizace „je“ kulturou). V současnosti je využívána kombinace obou přístupů (Sackmann, 2002), která potom znamená i kombinaci metod výzkumu a metod analýzy získaných dat (Lukášová, Nový, 2004, s. 98-99).

Freytag (1990) uvádí nejčastěji používané metody mapování a hodnocení organizační kultury (Výrost, Slaměník, 1998, s. 41-42):

- individuální interview, tj. strukturovaný rozhovor s managementem, s pracovníky, s bývalými zaměstnanci, s obchodními partnery ad.;
- skupinové interview, tzn. strukturovaný rozhovor s malými skupinami, orientovaný na zjišťování shodných a rozdílných názorů na určité vybrané problémy a aktivity organizace;
- pozorování a interpretace artefaktů, tzn. analýza a interpretace základních dokumentů organizace (organizační řád, výroční zprávy, podnikové příkazy, pokyny), prvků firemní architektury, statusových symbolů ad.;

- dotazníky, které jsou nejčastěji používanou metodou, protože usnadňují kvantifikaci či obsahovou analýzu položek;
- metoda kritických událostí analyzuje na základě sdělení vybrané skupiny osob určité kritické události v minulosti organizace, které ovlivnily její zaměření a chod;
- metoda řešení úkolu (simulace) spočívá v řešení úkolu zadaného skupině pracovníků z různých částí organizace, přičemž je průběh činnosti zaznamenáván na videozáznam a poté diskutován a jsou analyzovány jak postupy součinnosti, tak obecné zásady a pravidla uplatňovaná v organizaci při řešení obdobných problémů.

Pavlica (2000, s. 135-138) předkládá návrh metodiky výzkumu organizační kultury (pro střední a velké organizace), která vychází ze Scheinova modelu úrovní podnikové kultury. Podle tohoto modelu je ke kultuře organizace přistupováno ze tří odlišných, avšak významově vzájemně propojených úrovní, přičemž pro každou úroveň lze navrhnout specifickou kombinaci kvalitativních i kvantitativních metod a technik. Tato kombinace umožňuje nejen popsat jednotlivé úrovně kultury, ale také identifikovat případné rozpory a vzájemná protirečení a ilustrovat, jakou reálnou politiku a filozofii stávající kultura v organizaci implikuje a potenciálně umožňuje. V návaznosti na informace o problematických oblastech se může management organizace rozhodnout o změnách kultury organizace či její strategie a politiky. Třemi úrovněmi zkoumání organizační kultury jsou základní východiska a představy, sociální normy a standardy jednání a systémy symbolů:

1. Výzkum a analýza úrovně základních představ a východisek

Představy mají povahu apriorních východisek myšlení a jednání, o nichž příslušníci kultury v podstatě nediskutují, jejich zdroj se často nalézá v hodnotové rovině, obvykle národního či etnického kulturního prostředí. V realitě organizačního života lze nalézt mnohé konkrétní, obvykle nezpochybňované představy, např. je kladen důraz na aplikaci vědeckých poznatků a preferenci matematicko-statistických postupů, které jsou příslušníky dané kultury zpravidla přijímány se samozřejmostí, zatímco odlišné představy, např. intuitivní či emocionální přístupy, jsou odmítány, kritizovány či zesměšňovány. Úkolem

výzkumu v této rovině je identifikace představ a rovněž analýza praktických důsledků jejich uplatňování. K výzkumu této roviny lze využít:

- zejména kvalitativní metody zúčastněného pozorování a nestrukturovaného či částečně strukturovaného rozhovoru,
- hlubší proniknutí do podstaty myšlenkových předpokladů a východisek managementu a pracovníků organizace umožňuje analýza získaných kvalitativních údajů, včetně různých organizačních dokumentů a materiálů, např. podnikové noviny („obsahují“, na co je kladen důraz, vzory jednání, co je zamlčováno, zkreslováno či ignorováno),
- vhodným doplňkem kvalitativních postupů je (pouze pro větší vzorky respondentů) Hofstedův dotazník VSM 94 (případně jeho upravená varianta), který umožňuje identifikovat pět základních hodnotových orientací příslušníků různých kultur (1. individualismus/kolektivismus, 2. mocenský přístup, 3. maskulinita/feminita, 4. vztah k nejistotě, 5. dlouhodobost/krátkodobost myšlení a jednání).

2. Výzkum a analýza sociálních norem a standardů jednání

Tato úroveň je výrazně zřetelnější a je snáze uchopitelnější, postihuje pravidla, normy, jimiž se jednání lidí v organizaci řídí. Výzkum a analýza sociálních norem a standardů jednání by se však neměla omezovat pouze na identifikaci daných pravidel, ale také na objasnění jejich konkrétních významů a možných způsobů praktického použití. Jedná se např. o „normu“ vzájemného tykání a oslovování křestními jmény, identifikaci iniciátora této normy a kontrolu jejího dodržování, kontexty a situace, v nichž se uplatňuje, za jakých okolností je přípustné její nedodržení, jaká je její návaznost na další pravidla komunikace a interakce apod. Pro výzkum této roviny je opět optimální kombinace kvalitativních a kvantitativních postupů:

- z kvantitativního hlediska lze např. sestavit dotazník, zachytávající plošně různé pracovní, interakční a komunikační standardy a návyky pracovníků a managementu organizace, jejichž analýzou lze identifikovat obecné tendence v jednání a myšlení, např. v komunikaci při delegování a plnění pracovních úkolů, průběh pracovních schůzí, komunikaci a spolupráci v pracovních skupinách, mezi skupinami, mezi nadřízenými a podřízenými, etická pravidla, režim práce a odpočinku apod.,

- v kvalitativní oblasti výzkumu je třeba se zaměřit na existenci norem a standardů jednání „zevnitř“ organizace, tzn., že se výzkumník zaměřuje na postupnou identifikaci a objasnění norem, které v podniku reálně existují, čímž lze identifikovat normy a pravidla opominutá kvantitativním přístupem a blíže objasnit konkrétní význam kvantitativně zjištěných standardů a tendencí jednání; mezi využitelné metody patří kromě zúčastněného pozorování a částečně strukturovaných rozhovorů také projektivní techniky.

3. Výzkum a analýza úrovně systémů symbolů

Jde o poměrně zřetelnou a zdánlivě snadno pochopitelnou úroveň, ale přesto nestačí pouhá identifikace a deskripce stávajícího systému symbolů, ale je nutné se zabývat také jejich aktuálním i potenciální sociálním významem a jejich provázaností s dalšími dvěma rovinami kultury. K identifikaci systému symboliky organizace lze využít standardizované pozorování, které se zaměřuje na (Bedrnová, Nový, 1998) verbální symboly (jazyk, historky, mýty apod.), symbolická jednání (rituály, ceremoniály a další formy společenského života) a symbolické artefakty materiální povahy (firemní architektura, logo, firemní barvy, propagační materiály ad.). Verbální symboly lze podrobit obsahové analýze (k identifikaci okruhů základních témat, která mají vyjadřovat a ztvárňovat) a analýze diskurzu²⁰ (k pochopení hlubší podstaty, vzájemné provázanosti a možných rozporů s podnikovou filozofií a politikou). Tuto metodu lze využít rovněž při analýze symbolických jednání a artefaktů materiální povahy.

Lukášová a Nový (2004, s. 104-106) upozorňují na metodologické problémy konstrukce dotazníků k měření organizační kultury, zejména na kritickou fázi, kterou je volba indikátorů obsahu organizační kultury. Jedná se o obsahové komponenty, které o kultuře vypovídají podstatným způsobem. „Obsahovými komponentami ... se rozumí ty aspekty vnímání, cítění, myšlení a chování členů organizace, v nichž se obsah kultury nejvíce projevuje a jejichž konkrétní charakteristiky jsou podstatné pro to, aby mohl být obsah organizační kultury

²⁰ Diskurz je jazykem zprostředkovanou konstrukcí a rekonstrukcí reality, je podle Parkera (1992) systémem tvrzení, která konstruují objekt, jinak řečeno systémem symbolických, obvykle jazykových prostředků, vyjadřujících a ztvárňujících určité společné téma (Pavlica, 2000, s. 74).

identifikován. Z hlediska tvorby dotazníků jde o to, do jakých oblastí mají směřovat otázky, které budou respondentům kladeny.“ Lukášová a Nový (a Armstrong) uvádějí některé dotazníky k měření organizační kultury (všechny dále uvedené dotazníky, kromě posledních dvou, srovnávala Rousseau, 1990, ve své práci zaměřené na diagnostické nástroje organizační kultury, které vznikly v 70. a 80. letech; některé další diagnostické nástroje viz kap. 1.2):

- Norms Diagnostic Index, Allen a Deyer, 1980,
- Killmann-Saxton Culture-Gap Survey, Killmann a Saxton, 1983,
- Corporate Culture Survey, Glaser, 1983,
- Organizational Beliefs Questionnaire, Sashkin a Fulmer, 1985,
- Organizational Value Congruence Scale, Enz, 1986,
- Organizational Culture Profile, O'Reilly, Chatman a Caldwell, 1988,
- Organizational Culture Inventory, Cooke a Lefferty, 1989 (Armstrong, 2002, s. 205),
- Organizational Culture Assessment Instrument, Cameron a Quinn, 1999,
- Organizational ideology questionnaire, Harrison, 1972 (Armstrong, 2002, s. 205).

Jak bylo již zmíněno, publikování realizovaných výzkumů v organizacích je etickou záležitostí, bez souhlasu zadavatele by neměl být výzkum zveřejněn. Alternativou (využívanou v pracích tohoto typu), která umožňuje „ochránění“ zkoumané organizace, je stručná prezentace výzkumu bez uvedení dané organizace a takových informací a znaků, které by umožnily její rozpoznání. Pro ilustraci zkoumání organizační kultury jsou dále nastíněny dva metodicky rozdílné výzkumy uskutečněné ve společnostech působících u nás v oblasti finančnictví.

První výzkum realizovaný ve velké stabilní společnosti byl zaměřen na hodnoty sdílené pracovníky organizace (na shodu zaměstnanců s kulturou organizace), na zjišťování jejich postojů s cílem následného usměrňování kultury jako strategického nástroje řízení lidí, a to postojů pracovníků ke klientům, pracovním úkolům, nadřízeným, spolupracovníkům i organizaci jako takové. Výzkum se orientoval na zvolené podstatné aspekty kultury, a to na orientaci na zákazníka, orientaci na výkon, iniciativu, kvalitu, týmovou spolupráci, profesní rozvoj a

reprezentaci společnosti. Výzkumu se zúčastnilo přibližně 400 zaměstnanců jednotlivých poboček společnosti, mezi respondenty byli pracovníci na vrcholové a střední úrovni řízení, specialisté a nespécializovaní administrativní pracovníci těchto pracovišť. Výzkum tedy sledoval vertikální rovinu (porovnání poboček) i horizontální rovinu (jednotlivé skupiny pracovníků) společnosti. K výzkumu byla zvolena kombinace kvalitativního a kvantitativního přístupu, bylo využito projektivní metody²¹ s následným kvalitativním a kvantitativním vyhodnocením. Použit byl dotazník komiksového typu, který obsahoval obrázky z prostředí společnosti, které pokrývaly výše uvedené vybrané oblasti organizační kultury. Respondenti vyplňovali své reakce do bublin u postaviček (podle instrukce) tak, aby odpovědi vystihovaly skutečnost v rámci společnosti. Výzkum byl anonymní. Dotazníky byly očíslovány, stejným číslem byly označeny obrázky a stránky s identifikačními údaji a poté byly dotazníky rozřezány na jednotlivé obrázky. Obrázky byly přiřazeny do příslušných skupiny a byly hodnoceny (na základě pilotního projektu) buď „+“ (odpovídá pravidlům organizační kultury), „-“ (neodpovídá pravidlům organizační kultury) nebo „nelze hodnotit“. Vyhodnocení provedla skupina tří specialistů nezávisle na sobě. Výsledky byly brány v úvahu pouze v případě, že došlo k absolutní shodě hodnotitelů (případně s jediným neutrálním hodnocením), poté byla hodnocení sdružena do jednoho souboru. Sjednocené hodnocení bylo přepočítáno na četnosti výskytu a procenta, data byla rozdělena podle poboček a funkcí, aby bylo možné postihnout odlišnosti.

Vzhledem k tématu této práce je druhý výzkum k organizační kultuře zajímavý tím, že prezentuje rovněž postižení klimatu a spokojenosti (byť díky limitované možnosti popisu je výzkum možná méně zřetelný - metodika je chráněným produktem poradenské společnosti). Tento výzkum potvrzuje, že ke zkoumání těchto jevů v organizacích existuje skutečně mnoho přístupů, že jsou výzkumy

²¹ Projektivní metody diagnostiky organizační kultury jsou založeny na tom, že je respondentům předložen podnět (situace, obrázek, začátek věty k dokončení apod.), který je nutí k interpretaci založené na vlastním kulturním citění a vnímání. Je třeba, aby podnět respondenta směřoval ke zkoumaným obsahům kultury a současně aby mu poskytoval dostatečnou volnost pro vlastní interpretaci. K projektivním technikám diagnostiky kultury patří kresby a koláže (Sackmann, 2002), metoda kritických událostí (Mackenzie Davey, Symon, 2001), testy nedokončených vět (např. adaptace TST – Twenty Statement Test). Při diagnostice kultury jsou využívány také metody sémantické (Lukášová, Nový, 2004, s. 103).

různě zaměřené (v tomto projektu jsou navíc klima a kultura problematicky vymezeny). Tento výzkum byl realizován v jedné z poboček velké finanční společnosti a byl zaměřen na analýzu organizační kultury (na její klíčové charakteristiky) a na analýzu procesu identifikace a motivace. Analýza organizační kultury se zaměřila na řídicí, sociální a výkonovou kulturu. Proces identifikace se orientoval na řídicí procesy, sociální identifikaci, sociální interakci, ukotvení a postoje k práci. Motivace byla sledována z hlediska důležitých motivátorů. Tyto tři základní oblasti zahrnovaly styl vedení, systém hodnocení, sounáležitost, pozitivní diskriminaci, klima, komunikaci, informovanost, vnímání hodnot, dodržování zásad chování, vztahy a formy kooperace, seberealizaci, motivaci, řízení výkonu a směřování k cílům. Výzkum byl anonymní, zúčastnilo se ho přibližně 200 respondentů.

- Organizační kultura byla analyzována ve smyslu stylu řízení, který pracovníci vnímají (aspekty řídicí – řízení podle cílů či pravidel a inovativní či konvenční řešení problémů, aspekty vztahové – otevřená či uzavřená komunikace a individuální či týmová práce, aspekty výkonové – centralizované či decentralizované rozhodování a proaktivní či reaktivní výkon) a rovněž z pohledu spokojenosti. Metoda zkoumání má dotazníkovou podobu (bipolární charakteristiky) a vychází z klíčových kompetencí v řízení, data jsou následně statisticky zpracována a interpretována. Dotazník je anonymní. Realizátoři výzkumu charakterizují tuto metodu jako postihující viditelnou, jevovou a přímo měřitelnou rovinu kultury, což podle jejich vyjádření umožňuje cíleně ovlivňovat její změny a rozvoj, výsledky měření poskytují obraz kultury, který je determinovaný formou a obsahem přístupů a jednání vrcholového a dalšího managementu. Metoda rovněž poskytuje prostor pro úvahy o hlubších rovinách kultury. Realizátoři uvádějí, že tento nástroj měří současně i organizační klima, které charakterizují jako spokojenost pracovníků s aktuálním stavem a projevy firemní kultury. Výsledky poskytují prostor pro analýzu motivace pracovníků a jejich postoje vůči organizaci. Analýza organizační kultury byla členěna podle řídicích pozic, profesních pozic, organizačního členění (složky organizace), délky praxe a pohlaví.

- Analýza identifikace a motivace byla realizována rovněž dotazníkovou metodou (a následným statistickým zpracováním a interpretací dat), která zjišťuje míru identifikace pracovníků s organizací jako sociální skupiny), současně mapuje klíčové faktory spokojenosti v práci a je doplněná o analýzu motivačních proměnných v organizaci. Metoda popisuje existující stav v nejvýznamnějších oblastech formování identifikace pracovníků s organizací, odkrývá rezervy a nabízí východiska pro další práci v oblasti řízení lidí. Proces identifikace se orientuje na styl řízení (vedení a hodnocení práce), na sociální identifikaci (příslušnost a pozitivní diskriminaci), na sociální interakci (klíma a informovanost), na ukotvení (hodnotový model společnosti a zásady) a na postoje k práci (připravenost k výkonu, seberealizace). Motivace je sledována z hlediska důležitých motivátorů. Organizační klíma postihuje položky, které mapují atmosféru na pracovišti, kvalitu a úroveň spolupráce a emoce pracovníků, které se vztahují ke společnosti. Při vyhodnocení klimatu byla zohledněna zkušenost, že mají pracovníci tendenci „přikrašlovat“ odpovědi na otázky ke klimatu ve smyslu očekávání svého okolí a nadřízených. Tyto odpovědi se vyznačují vyššími skóre v porovnání s výsledky v ostatních dimenzích, proto je nutné skóre v dimenzi klimatu chápat v úzkém propojení s ostatními dimenzemi, vyvarovat se přecenění izolovaného vysokého skóre. Analýza motivačních proměnných zjišťuje, které oblasti považují pracovníci za klíčové stimuly v organizaci (respondenti z nabídnutých faktorů vybírají ty, které považují osobně za nejdůležitější, dále ty, s nimiž jsou nejvíce spokojeni a nakonec ty, s nimiž jsou nejméně spokojeni). Výsledkem jsou získané prioritní oblasti spokojenosti a nespokojenosti pracovníků, které mohou mít vliv na identifikaci s organizací. Dále se analýza zaměřuje na orientaci na externí i interní zákazníky, na způsob vnímání organizace pracovníky, na vnímání vývoje organizace ve srovnání s minulostí (její posun), na postoj pracovníků ke změnám a na spokojenost s jednotlivými zaměstnaneckými výhodami.

Metoda výzkumu, která je opakovaně používána, umožňuje porovnání výsledků s výsledky společností na českém i mezinárodním trhu.

7.3 Zkoumání organizačního klimatu

Výzkumy organizačního klimatu se liší podle jejich záměru, cílem je zpravidla získat informace o určitých charakteristikách organizačního života, o jejich vnímání pracovníky, o postojích a očekáváních pracovníků. Výsledky tohoto zkoumání poskytují cenné informace pro efektivní řízení, ukazují na to, co je lidmi vnímáno pozitivně a co negativně.

Ke zkoumání organizačního klimatu jsou využívány různé metody, volba nástrojů šetření závisí zpravidla na rozhodnutí odborníka, který ho realizuje. Realizátory šetření organizačního klimatu bývají odborníci, kteří jsou zaměstnanci dané organizace (psychologové, sociologové), či externí poradci. Vždy je pro volbu metod šetření zásadní jeho stanovený cíl, podle svého zaměření poskytuje šetření různé výstupy.

Putnová (Putnová, Seknička, Uhlář, 2005, s. 12) uvádí na podporu analýzy sociálního klimatu v organizaci, že velikost společnosti často neumožňuje manažerům „dohlédnout“ konkrétní důsledky jejich rozhodnutí, které se navíc projevují při realizaci různých opatření a změn s určitým časovým zpožděním. Zkoumání těchto důsledků poskytuje managementu v tomto ohledu zpětnou vazbu, umožňuje zjistit případné konflikty v organizaci. Autorka konstatuje, že management má obvykle rámcový přehled o problémech v souvislosti s různými změnami, ale mnohdy je nemusí správně odhadovat, protože je z hlediska ekonomických výsledků nepovažuje za podstatné, mnohdy nechce tyto problémy vůbec řešit. Avšak demotivovaní pracovníci mohou být příčinou neuspokojivých ekonomických výkonů.

Dittrich (1998, s. 61-62, 64) ve svém článku k šetření pracovního klimatu říká: „Cesta k poznání toho, co si pracovníci myslí, co prožívají, jaké mají motivy, postoje a názory, vede přes šetření pracovního klimatu. ... Nálada (pohoda), v jaké tráví člověk v práci asi polovinu dne, je důležitým ukazatelem „klimatu pracoviště“, ukazatelem silných a slabých stránek pracoviště.“ Znalost klimatu pracoviště je pro manažery velmi důležitá, informace o klimatu by měli využívat

při řízení procesů a vedení lidí. Avšak sami by se v realizaci šetření příliš angažovat neměli, jejich přítomnost je žádoucí v úvodu šetření. „Nezastupitelný podíl jejich osoby je v organizaci a motivaci pracovníků.“ Realizaci šetření klimatu by měli zajistit odborníci z personálního útvaru. Lidé spíše přijímají v této akci „cizí“ osoby. Odborník (psycholog, sociolog), který šetření provádí, může jako nezávislý pozorovatel s určitým nadhledem některé výsledky interpretovat, respektive může do interpretace začlenit např. výsledky pozorování či spontánních rozhovorů. Při interpretaci a formulaci závěrů je spolupráce manažerů nutná, protože realizátor zpravidla detailně nezná všechna jejich rozhodnutí a postupy v uplynulém období. Současně je třeba, aby mohli manažeři příslušného útvaru s odborníkem, který šetření prováděl a interpretoval, výsledky diskutovat. V závěru článku autor konstatuje, že očekávání některých manažerů od šetření klimatu jsou někdy příliš vysoká. Je třeba, aby pochopili, že šetření jim neposkytne přesné návody („hotovou kuchařku“) pro jejich postupy, aby bylo na pracovišti vše v naprostém pořádku, ale upozorní je na určité skutečnosti, na něž by se měli zaměřit ve své každodenní personální práci. Výsledky jejich úsilí se projeví v dalších šetřeních.

Šetření názorů pracovníků umožňuje (Armstrong, 2002, s. 709):

- získat informace o preferencích pracovníků;
- upozornit na případné problémy;
- diagnostikovat příčiny jednotlivých problémů;
- porovnat situaci v různých částech organizace;
- získat názory na oblast hodnocení práce, stanovování mezd a řízení pracovního výkonu s cílem vyhodnotit jejich účinnost a zjistit, zda je pracovníci považují za spravedlivé;
- získat názory na dílčí oblasti personální politiky a jejich funkčnost, jako jsou stejné příležitosti všech pracovníků, rozvoj pracovníků, zapojování pracovníků a bezpečnost a ochrana zdraví při práci;
- hodnocení vzdělávání pracovníků;
- zjistit, jak byly přijaty různé organizační změny, což po určité době umožňuje vyhodnotit účinek jednotlivých oblastí politiky a jednotlivých opatření;

- vytvořit základnu pro další metody komunikace a zapojování pracovníků, zejména pokud šetření zahrnuje (a to by mělo) diskusi s pracovníky o jejich názorech a o tom, co by podle nich mělo vedení organizace udělat.

Štullerová (2001, s. 68) ve svém článku „Diagnostika sociálního klimatu jako základ zlepšení firemní kultury“ říká, že zkušenosti z poradenské praxe ukazují, že je při formování organizační kultury nezbytné provést diagnostiku názorů a postojů všech pracovníků včetně manažerů. Cílem tohoto třífázového projektu je:

➤ V 1. fázi:

- zjistit názory pracovníků na základní prvky řízení a komunikace;
- zjistit úroveň motivace a spokojenosti pracovníků;
- využít výsledky šetření, vtělit je do konkrétních kroků odborného rozvoje zaměstnanců (školení, trénink, koučování apod.);
- orientovat pracovníky na zřetelně komunikovanou strategii a základní cíle organizace a na spoluzodpovědnost za jejich dosažení;
- prosazovat a usměrňovat aktivitu „zdola“.

➤ Ve 2. fázi je třeba:

- kodifikovat firemní etický kodex;
- zavést cílenou a koordinovanou přípravu lidí a zejména klíčových pracovníků;
- otevřít komunikaci na vertikální i horizontální rovině;
- prohloubit pozitivní postoj pracovníků ke kvalitě, kreativitě a k angažovanosti.

➤ Ve 3. fázi projektu zaměřeného na zjišťování sociálního klimatu v organizaci je třeba:

- připravit pracovníky na případné změny;
- vytvořit prostředí důvěry a jistoty mezi managementem a pracovníky;
- vtělit stanovené cíle, hodnoty a postoje do každodenního chování a jednání pracovníků.

Zavedení nové organizační kultury vyžaduje kromě zmíněné diagnostiky sociálního klimatu též prověřit a případně upravit:

- kvalitu práce jednotlivých organizačních jednotek (útvárů);

- hodnocení pracovníků;
- řízení v organizaci (postupy a styl);
- komunikační schémata vně i uvnitř organizace;
- marketingové aktivity, controlling a další procesy v organizaci;
- etický kodex (případně jeho vytvoření).

Zkoumání organizačního klimatu by mělo být v organizaci i ve skupinách realizováno na bázi dobrovolnosti, v případě použití dotazníků je zdůrazňována anonymita odpovědí. Šetření klimatu bývá realizováno v souvislosti s organizačními změnami, často je šetření za pomoci stejné metodiky pravidelně opakováno. Protože mnozí pracovníci nepřijímají průzkumy v organizaci s nadšením, je třeba motivovat lidi k účasti na těchto průzkumech tím, že mají možnost vyjádřit své názory a že organizace o jejich mínění stojí, je třeba věnovat pozornost informování lidí o účelu šetření. Je rozhodně možné souhlasit s Pavlicou (2000, s. 20), který konstatuje, že by bylo užitečné srovnání výsledků výzkumů zaměřených na komplexní analýzu sociálního klimatu v několika různých organizacích z hlediska vlivů, které se na tvorbě optimálního klimatu podílejí. Avšak z hlediska etiky i respektování zájmů jednotlivých organizací je publikování výsledků takových srovnání nepřipustné.

Armstrong (2002, s. 709-710) specifikuje čtyři metody zjišťování názorů pracovníků:

1. strukturované dotazníky,
2. rozhovory,
3. kombinace dotazníků a rozhovorů,
4. šetření pomocí referenčních skupin.

Ad 1.) K šetření lze použít univerzální dotazníky či dotazníky vytvořené přímo pro danou organizaci (dotazník by měl vždy vytvořit a interpretovat zkušený odborník). Výhodou univerzálních dotazníků je, že byly prověřeny a v mnoha případech jsou k dispozici určité normy, s nimiž lze porovnávat výsledky. Obecnou výhodou dotazníků zpravidla je, že na jejich použití a analýzu jsou nízké náklady.

Ad 2.) Může se jednat o rozhovor strukturovaný (v krajním případě nahrazující dotazník) i nestrukturovaný (volný rozhovor od tématu k tématu) či částečně strukturovaný, kdy je předem daný okruh témat rozhovoru, ale kromě odpovědí na tyto otázky se tazatel snaží získat v rámci rozhovoru další upřímné a otevřené názory pracovníka. Upřednostňovány by měly být individuální rozhovory, protože bývají otevřenější a mohou tak mnohé odhalit. Nevýhodou těchto rozhovorů je obvykle jejich finanční a časová náročnost a není snadné je analyzovat. Skupinové rozhovory jsou rychlejším způsobem, ale výsledky jsou obtížně kvantifikovatelné a pro některé jedince je skupina zábranou k otevřenému vyjádření svých názorů.

Ad 3.) Kombinace dotazníků a rozhovorů je ideální metoda, protože umožňuje získat kvantitativní údaje z dotazníku a kvalitativní údaje při rozhovoru. Vždy je vhodné doplnit dotazníky alespoň určitým počtem rozhovorů. Alternativní metodou je realizovat šetření s určitou skupinou, které je nejprve rozdan dotazník a následně je s touto skupinou o jednotlivých bodech diskutováno, což umožňuje kvantitativní analýzu a současně umožňuje respondentům širěji vyjádřit své mínění.

Ad 4.) Referenční skupina je specificky vytvořená skupina zainteresovaných pracovníků, která představuje reprezentativní vzorek pracovníků, u nichž se zjišťují názory a postoje na záležitosti týkající se práce. Základními charakteristikami těchto skupin jsou strukturovanost, informovanost, tvořivost a důvěryhodnost.

K postupu šetření Armstrong zdůrazňuje, že by měly být zkoumány nejprve názory lidí na různé aspekty jakékoliv práce, kterou by mohli dělat (např. jak velkou důležitost přisuzují slušnému platu). Druhou oblastí by měly být otázky zjišťující jejich postoje k současné práci (např. jak hodnotí svůj plat). Armstrong prezentuje výše uvedené metody zjišťování názorů pracovníků de facto jako měření spokojenosti.

Gebert a Rosenstiel (1996, S. 308-309) uvádějí jako „pionýrský počín“ Hemphillův dotazník (1956) GDDQ (Group Dimension Description Questionnaire), který obsahuje následující faktory:

- autonomie (nezávislost skupiny na jiné)

- flexibilita (neformální řízení skupinové činnosti)
- hedonický tón (radosti spojené s příslušností ke skupině)
- homogenita (podobnost člena skupiny týkající se relevantních znaků)
- důvěryhodnost (vzájemná znalost členů skupiny)
- polarizace (vytýčení cíle známého všem členům skupiny)
- potence (význam skupiny pro její členy)
- stabilita (neměnný stav v průběhu času)
- navrstvení (zdůraznění statutární hierarchie)
- soudržnost (jednání členů skupiny jako celku).

Faktorová analýza²² a výsledky získané prostřednictvím tohoto dotazníku (Hemphill, 1956; Findikyan, Sells, 1966; Pheysey, Payne, 1970) vedly k dimenzím, které byly charakterizovány jako typické pro vnímání organizací jejich členy.

Litwin a Stringer (1968) vytvořili dotazník, který umožňuje posouzení vnímání klimatu v organizaci. Dotazník postihuje osm dimenzí (Armstrong, 2002, s. 206):

1. struktura (omezení či svoboda konání a míra formálnosti nebo neformálnosti v pracovní atmosféře);
2. odpovědnost (důvěra, kterou jedinec dostává k vykonávání významné práce);
3. riziko (rizikovost a náročnost zastávaného pracovního místa v organizaci a tomu odpovídající důraz na podstupování rizika či na „hraní na jistotu“);
4. srdečnost (existence přátelských a neformálních skupin);
5. podpora a pomoc (vnímaná užitečnost vedoucích a spolupracovníků, důraz na vzájemnou pomoc a podporu);
6. normy (vnímaný význam implicitních nebo explicitních cílů a norem výkonu, důraz na dobrou práci, podnětnost představovaná osobními a týmovými cíli);

²² Faktorová analýza je soubor statistických postupů pokoušející se větší počet zkoumaných proměnných a vztahy mezi nimi objasnit mnohem menším počtem jim společných a specifických faktorů. Faktory se rozumí nepozorované skrytě působící veličiny (teoretické konstrukty), které vyvolávají korelace mezi pozorovanými proměnnými (Jandourek, 2001, s. 21-22).

7. konflikt (pocit, že manažeři a ostatní pracovníci chtějí slyšet odlišné názory, důraz na zveřejňování problémů nebo na jejich zastírání či ignorování);
8. identita (pocit sounáležitosti s podnikem, pocit „ceněného“ člena týmu).

V souvislosti s nástroji měření organizačního klimatu uvádí Geber a Rosenstiel (1996, S. 307-308) Nebergovy (1980) dimenze organizačního klimatu (upraveno autorkou):

1. Strukturalizace

Strukturalizace reprezentuje prostor, kterým vymezuje organizace prostřednictvím organizačních nařízení, předpisů a praktik prostor pro jednání pracovníků. Následující pojmové páry charakterizují extrémny:

- nepromyšlenost – byrokratizace
- průběžný chaos a neexistence norem – předpisy, rutina
- mnohoznačnost – schematizace.

2. Autonomie

Autonomií se rozumí míra nezávislosti, volnosti rozhodování a spontánní motivy růstu (rozvoje). K popisu mohou sloužit následující bipolární pojmy:

- závislost – samostatnost
- rozhodování jinými – tvůrčí možnosti.

3. Vřelost a podpora

Jedná se o klima ve vlastním slova smyslu, tj. o kvalitu společenských vztahů, o důvěru, vzájemnou úctu, přátelství apod. Tento rozměr může polarizovat mezi následujícími pojmy:

- nedůvěra – důvěra
- chladnost, odmítání – vřelost, úcta
- distancování se – blízkost, pomoc
- jednosměrná komunikace – obousměrná komunikace.

4. Orientace na výkon

Jedná se o míru, v jaké jsou výkon, orientace na cíl, zapálení či elán pro danou organizaci typické. Tuto dimenzi vystihují následující protiklady:

- lenost – elán, motivace
- nezájem – angažování se

- ochromenost – energie, dynamika
- odmítání výkonu – zdůrazňování výkonu.

5. Spolupráce

Spolupráce doplňuje třetí dimenzi. V centru zájmu zde stojí kvalita spokojenosti s prací, míra harmonie uvnitř pracovních skupin, soudržnost, loajalita a konstruktivní spolupráce. Spolupráci charakterizují tyto protiklady:

- napětí – solidarita
- utváření klik – integrace
- konfliktní vztahy – kooperace
- konfrontace – harmonie
- vzájemná nezávislost – vzájemná závislost.

6. Výše platu a spravedlnost

Jedná se o dimenzi, která hraje roli zejména v utilitářských organizacích, v nichž se lidé orientují na své „investice“ (tj. čas, nasazení, zkušenosti apod.) a na „protislužby“ (tj. příjmy, status, možnost rozvoje apod.). Jde o způsoby a výši odměn za práci, o sankce a o pravděpodobnost, s níž je mohou očekávat:

- nízké platy – vysoké platy
- vysoké sankce – nízké sankce
- nespravedlnost – fair zacházení
- nevyváženost – spravedlnost
- nevypočitatelnost – vypočitatelnost.

7. Inovace a rozvoj

Dimenze inovace a rozvoj popisuje dva extrémní očekávání, že na jedné straně vše zůstane při starém, žádné změny nejsou žádoucí a nejsou možnosti rozvoje osobnosti, či naopak, že se očekává flexibilita, změna, nekonformita a je třeba většího nasazení, aby se pracovník kvalifikoval pro vyšší pozici. Tyto alternativy charakterizuje následující vyjádření:

- strnulost – připravenost na změny
- netolerance – tolerance
- orientace na jistotu – vůle riskovat
- nehybnost – flexibilita
- dogmatismus – otevřenost.

8. Hierarchizace a kontrola

V pracovním životě lidí má značný význam síla důrazu na rozdíly v postavení, statutu či míře vlivu. Tuto skutečnost vystihují následující charakteristiky:

- diferenciace – rovnostářství
- podřízenost – partnerství
- „kastovnictví“, kontrola, dohled – samostatnost.

Dotazník k měření klimatu v organizacích, který vyvinul Rosenstiel a další (1983) a dále upravili Rosenstiel a Bögel (1992) měří stupeň ztotožnění se jedinců na pětibodové stupnici v rozpětí souhlasí – nesouhlasí. Dotazník (vyplňovaný anonymně) obsahuje skupiny škál (celkem 74 otázek) vytvořených položkovou a faktorovou analýzou:

- všeobecná část (např. „podnik klade důraz to, aby zde lidé rádi pracovali“),
- kolegové (např. „něco takového jako smysl pro tým v našem podniku chybí – tady myslí každý jen sám na sebe“),
- vedoucí (např. „vedoucí se často pokoušejí svalit své chyby na nás“),
- organizace (např. „je zde příliš mnoho pravidel a předpisů“),
- informace a spolurozhodování (např. „o věcech, které se týkají naší práce, jsme dostatečně informováni“),
- zastupování zájmů (např. „za prosazení svých vlastních zájmů se u nás musí zasadit každý sám“),
- pracovní výkony (např. „jsou zde mnohé nespravedlnosti v systému odměňování“).

Gebert a Rosenstiel uvádějí, že je tento dotazník v německých organizacích poměrně rozšířený, hodnoty získané ve více než 60 různých organizacích usnadňují interpretaci údajů. Je doporučováno výzkum realizovat v jednotlivých skupinách, aby bylo možné vnitropodnikové srovnání a opakovat ho v pravidelných časových odstupech, aby bylo možné zjistit účinnost opatření ke zlepšení situace a sledovat klima v jeho dynamice v delším časovém období (Gebert, Rosenstiel, 1996, S. 309-310).

Dittrich (1998, s. 63-64) uvádí baterii technik používaných k šetření pracovního klimatu v Komerční bance:

- Dotazník kvality pracoviště, který obsahuje čtrnáct základních faktorů pracovní spokojenosti (na nichž se většinou v minulosti shodla literatura i empirici).
- Volný názorový dotazník, v němž mohou pracovníci prezentovat své názory na určitá obecně sledovaná témata v organizaci, např. silné a slabé stránky pracoviště, vnímané problémy a návrhy na jejich řešení atd.
- Dotazník motivační struktury pracovníka, z něho ve statistice celého pracoviště vyplyne základní informace o tom, které motivátory jsou pro řízenou skupiny pracovníků významné (a které nikoliv) a jak pocítují jejich saturaci.
- Popis chování vedoucího pracovníka, který zjišťuje, čeho si podřízení v obvyklém chování vedoucího všimají a jak tyto projevy chování hodnotí. Toto šetření nejsou všichni vedoucí pracovníci ochotni „podstoupit“, mnozí nechtějí slyšet, jak je vnímají jejich lidé.

Tato baterie je obměňována podle situace a potřeb, např. je doplněna o šetření flukuačních tendencí ad. Baterie je využívána jako standardní základ a kromě srovnávacích studií na jednom pracovišti umožňuje provádět i obecnější statistické výpočty, vytvářet podnikové normy a s těmi porovnávat (tam, kde je to možné) jednotlivá pracoviště společnosti.

- Jako příklad specificky zaměřeného šetření uvádí autor rozsáhlý průzkum realizovaný v rámci jedné organizační jednotky banky, který byl zaměřen na identifikaci silných a slabých stránek pracoviště a analýzu konkrétních dílčích faktorů jednotlivých oblastí. Závěrečná zpráva postihovala spokojenost pracovníků s hmotným i nehmotným oceněním práce, s péčí společnosti o své zaměstnance, s organizací práce, s fyzikálními podmínkami práce, s vedoucími pracovníky (bezprostředním nadřízeným), se sociálním klimatem a charakterem a obsahem práce.
- Jiné šetření se zabývalo motivací pracovníků k pracovnímu růstu a vypovědělo o motivační síle určitých faktorů vázaných na pracovní růst. V jednom útvaru působily na zaměstnance nejsilněji přiměřená odměna,

seberealizace a psychologické aspekty (uznání kolektivem), na posledním místě byl faktor „řídít lidi“. V jiných útvarech se objevily jako nejsilnější faktory spravedlivé ohodnocení práce, možnost podílet se na realizaci nových projektů a seberealizace. Tyto závěry potvrdily (vzhledem k připravovaným změnám ve společnosti) nutnost věnovat zvýšenou pozornost personální politice a rozvoji lidí, tzn. podporovat schopné, dát jim možnosti odborného a osobnostního růstu, využívat plně jejich znalostí, dovedností a zkušeností.

Štikar, Rymeš, Riegel a Hoskovec (2000, s. 16-18) uvádějí ke zjišťování proměnných spojených s pracovními podmínkami a kvalitou práce jako jeden z nejlepších Hornův dotazník (Horn ten, 1989), který je součástí tzv. Delftského souboru pro zjišťování kvality pracovního života a je určený pro použití ve výzkumu a pro poradenské projekty. Teoretickým základem je interakční model mezi charakteristikami pracovní situace a charakteristikami zaměstnanců, přičemž interakce mezi těmito dvěma typy charakteristik je obsažena ve specifických výsledcích pro organizaci a jednotlivého pracovníka. Dotazník obsahuje škály v oblastech:

- obsahu práce,
- sociálních vztahů a klimatu,
- osobních charakteristik a pracovních preferencí,
- osobních výsledků práce.

Dotazník byl použit ve dvaceti organizacích (vyplnilo ho asi 3000 respondentů) v Holandsku, mezi nimiž byly technické poradenské firmy, nižší státní agentury, veřejné knihovny a průmyslové podniky. Anglická verze je přímým překladem (existuje i český překlad). Teoretickým východiskem metody je předpoklad, že jsou pracovní výsledky produktem interakčního procesu mezi jednotlivci a určitými organizačními podmínkami, které zahrnují úkol, technologii, sociální strukturu aj. Některé typy výsledků lze rozlišit jako výsledky organizace (produktivita, výkonnost, kvalita výrobku, inovativnost) a jiné jako personální výsledky (pracovní zaujetí, stres, zdraví, pracovní spokojenost). Dotazníkem jsou zjišťovány proměnné zejména v obsahu práce a organizačním klimatu, v osobních preferencích a dále indikátory zdraví a pohody (uspokojení, pracovní

zaujetí, stres, tendence opustit organizaci. Kvalita pracovního života nejde hluboko do podmínek práce (mzda, pracovní doba, výhody). Přístup je spíše deskriptivní než hodnotící, výsledky dotazníku popisují pracovní situaci, preference zaměstnance, avšak nehodnotí zjištění v pojmech dobrý a špatný, žádoucí a nežádoucí. Hodnocení a následná opatření upravující pracovní situaci nejsou úkolem výzkumníka, ale úkolem diskuse zúčastněných zaměstnanců, personálních manažerů ad. Výsledky mohou napomoci k objasnění vztahů mezi proměnnými, indikovat rozdíly mezi pracovními skupinami (odděleními) v organizaci či identifikovat slabá místa ve srovnání s jinými organizacemi. Kromě výzkumu lze dotazník využívat v poradenských projektech, např. při diagnostice motivačních problémů, reorientaci v organizačních a personálních činnostech, při periodickém monitorování, plánování a hodnocení změn v práci (např. studie „Před a po“ změnách) či zjišťování důsledků rozvojových projektů v organizaci.

Koys a De Cotiis (1991) zpracovali přehled řady dotazníků k posuzování organizačního klimatu a shrnuli osm dimenzí, na něž se dotazníky zaměřují (Armstrong, 2002, s. 206):

- autonomie (samostatnost rozhodování týkající se pracovních postupů, cílů a priorit),
- soudržnost (jednota, pospolitost, solidarita, semknutost v organizaci),
- důvěra (možnost otevřeně komunikovat se členy organizace na vyšších úrovních o citlivých či osobních záležitostech s očekáváním, že nebude narušena poctivost a čestnost takové komunikace),
- zdroje (vnímání časových požadavků týkajících se splnění úkolu a norem výkonu),
- podpora (vnímání míry tolerance nadřízených vůči chování podřízených, možnost učit se z vlastních chyb a omylů bez obav z odvetných opatření),
- uznání (uznání a ocenění přínosu jednotlivců pro organizaci),
- slušnost a spravedlnost (vnímání toho, zda není politika organizace svévolná, despotická, vrtkavá a nevypočitatelná),
- inovace (míra povzbuzování ke změnám a kreativě, podstupování rizika v nových oblastech, s nimiž mají členové organizace malé či žádné zkušenosti).

Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec (2000, s. 94) poukazují na některá specifika skupinové atmosféry jako sociálního jevu a metodologická specifika (pro přesnost poznání skupinové atmosféry a případnou následnou poradenskou činnost):

- skupinovou atmosféru lze sledovat buď jako globální jev nebo jako souhrn jednotlivých vlivů v pořadí jejich významnosti a intenzity působení;
- skupinová atmosféra je mnohorozměrný fenomén s vnitřní strukturou jednotlivých dimenzí;
- skupinovou atmosféru můžeme diagnostikovat jako aktuální stav nebo jako vyvíjející se proces v průběhu určité časové periody;
- významnou vlastností skupinové atmosféry je její proměnlivost;
- při zjišťování úrovně skupinové atmosféry a interpretaci získaných údajů je nutné diferencovat pozici respondentů, která vytváří odlišný „zorný úhel“ vnímání tohoto jevu (např. skupina jako celek oproti jednotlivým pracovníkům či nadřízení oproti podřízeným);
- skupinová atmosféra vyjadřuje určitou kvalitu pracovní skupiny, kterou lze vyznačit na škále velmi dobrá (příznivá, pozitivní) až velmi špatná (nepříznivá, negativní).

Při analýze konkrétních pracovních skupin v rámci výzkumu by měly být zvažovány obecné skupinové znaky, kterými jsou (Bedrnová, Nový, 1998) společné cíle a činnost, struktura pozic a rolí, osobní kontakty, relativně trvalé sociální vztahy, společné pracoviště, vědomí příslušnosti ke skupině. Kromě těchto základních znaků by mělo být bráno v úvahu:

- velikost skupiny,
- její vnitřní soudržnost,
- flexibilita a ovlivnitelnost skupinových hodnot a norem,
- její uzavřenost či otevřenost vůči novým členům,
- její homogenita či heterogenita cílových orientací,
- stabilita složení skupiny,
- intimita a intenzita vnitřních vzájemných vazeb,
- přitažlivost skupiny a autorita jejího společenského postavení v sociálním systému organizace,

- participace ve skupině,
- autonomie poskytovaná skupinovým členům v jejich jednání a rozhodování.

Při zkoumání týmu by měly být zvažovány následující znaky, které ho odlišují od běžných pracovních skupin:

- minimální formalizace vzájemných vztahů (výjimkou bývá jmenovaný vedoucí týmu),
- podávání společných výkonů a společná odpovědnost za jeho výsledky,
- časové omezení existence týmů.

V současnosti je snahou řízení v organizaci aplikovat základní zásady a principy týmové práce na běžné pracovní skupiny, což se promítá i v metodice analýzy struktury a dynamiky vztahů v pracovních skupinách a týmech. Analýzou skupinových a týmových vztahů je vhodné se zabývat v případě, že se vytváří nová pracovní skupina či tým, vytváří se nové oddělení apod. nebo v případě, že do skupiny či týmu vstupují noví členové či se mění vedoucí. Přestože je v těchto případech těžiště výzkumu vnitroskupinových vztahů v odlišných oblastech, je vždy nutné věnovat pozornost všem aspektům skupinové struktury i dynamiky. Skupinovou strukturou se zde rozumí relativně stabilní systém skupinových pozic (např. formální začlenění do struktury činností a úkolů) a rolí (očekávané chování na určité pozici). Skupinová dynamika se potom váže k vlastnímu skupinovému dění a k principům a normám, jejichž prostřednictvím je koordinováno (Pavlica, 2000. s. 143-145).

Ke zkoumání skupinové struktury a dynamiky jako dvou úzce souvisejících a vzájemně se podmiňujících stránek skupinového života je třeba přistupovat izolovaně a poté je spojit do obrazu sledované pracovní skupiny.

1. V rámci skupinové struktury lze rozlišit formální a neformální strukturu. K její analýze zpravidla stačí rozhovor s personalistou či s vedoucím skupiny. Neformální struktura představuje systém sociálních pozic, rolí a vztahů, který vzniká spontánně a formální strukturu může podporovat a potvrzovat či působit proti ní. Při kvalitativní analýze neformální struktury

pracovní skupiny či týmu je vhodné vyjít ze sociometrie²³. V případě skupin působících proti zájmům organizace je třeba zaměřit pozornost na neformální vůdce a následně hledat cesty eliminace jejich vlivu nebo jejich sblížení s formálním vedením a jeho cíli. Součástí analýzy neformální struktury může být také analýza týmových rolí (vycházející z Belbinovy diagnostiky týmových rolí²⁴). Zatímco sociometrie poskytuje informace zejména o emocionálních vazbách, test týmových rolí identifikuje předpoklady členů skupiny k určitému jednání. Na základě těchto poznatků lze zvažovat vhodnost a perspektivy působení jednotlivých členů ve skupině, skupinu reorganizovat, případně doplnit o nové členy.

2. Pro analýzu skupinové dynamiky je vhodná kvalitativní metodologie, zejména metoda zúčastněného pozorování, doplněná o některé kvantitativní postupy a techniky. Zúčastněné pozorování umožňuje proniknout do mechanismů řídicích život skupiny. Celkový pohled na skupinu může obohatit role výzkumníka jako nezávislého pozorovatele v průběhu skupinového řešení problémů, skupinové diskuse apod. Výzkumník by se měl soustředit na následující projevy skupinové činnosti a práce:

- existence společné orientace ve skupině,
- existence systému hodnocení alternativ jednání a řešení problémů,
- existence systému kontroly a vzájemného ovlivňování členů skupiny,

²³ Sociometrie je metoda měření a prezentace sociálních vztahů ve skupině, kterou pro účely skupinové terapie vyvinul Moreno. Při tzv. sociometrickém testu je zjišťována míra oblíbenosti jednotlivých členů skupiny, preference určitých členů před druhými a míra interakce mezi jedinci. Odpovědi jsou označeny jako pozitivní či negativní volby. Cílem testu je měření rozdílů a konfliktů mezi oficiální strukturou skupiny a strukturou vyjádřenou volbami, které učinili členové skupiny. V širším významu označuje pojem sociometrie měření sociálních skutečností jako takové (Jandourek, 2001, s. 231-233).

²⁴ Belbin (1981) charakterizuje týmovou roli jako tendenci chovat se, přispívat a vytvářet skupinové vztahy určitým, v podstatě osobnostně podmíněným způsobem. Belbinův původní test představuje osm základních způsobů neformálního skupinového chování a jednání, tedy týmových rolí (Pavlica, 2000, s. 146), které jsou po něj jádrem efektivního rozhodování týmu a jsou nedílnou součástí týmové práce v pracovním prostředí (Hayes, 2005, s. 54).

- způsoby dosahování konečného rozhodnutí,
- ovlivňování konfliktů a tenzí uvnitř skupiny,
- udržování vnitřní integrity skupiny.

Pracovní skupinu je možné rovněž vystavit přirozenému experimentu či je možné vytvoření umělých podmínek sociálně-psychologického výcviku mimo pracoviště, např. „outdoors“ programy (realizované zejména v přírodě) zaměřené na skupinové řešení úkolů a problémů, které kladou zvýšené nároky na psychickou a fyzickou odolnost jednotlivců a umožňují získat mnohé užitečné informace o dynamice skupiny a jejích jednotlivých členech.

Ani důkladně připravený a realizovaný výzkum a sociálně-psychologický výcvik „...nevede k nalezení definitivních receptů na zkvalitnění vztahů v pracovních skupinách a na zefektivnění jejich činnosti. Navržená metodika spíše může poskytnout managementu a vedoucím pracovních skupin a týmů řadu různých podnětů, jejichž konkrétní užitečnost prověří až následná dlouhodobější praxe.“ (Pavlica, 2000, s. 145-147)

V případě zkoumání organizačního klimatu na úrovni organizace je problémem jeho „individuální vnímání“. Výpovědi o celkovém organizačním klimatu či o subsystémech organizace jsou souhrnem individuálních popisů. Organizační klima je tudíž jakési „kvázi-zprůměrované vnímání“ (Staehele, Conrad, 1987) či „kolektivně sdílené vnímání“ (Bögel, 1991). Tato představa vychází z předpokladu, že bylo-li něco určeno více osobami, může si nárokovat právo na větší objektivitu a tudíž má i větší teoretickou a empirickou relevanci než něco, co je více osobami vnímáno velmi odlišně. K tomu, že je shoda názorů nutnou podmínkou, aby bylo možné hovořit o organizačním klimatu, a jak velká by tato shoda měla být (měřeno např. variantami odpovědí), existují kontroverzní postoje. Většina autorů je pro rozumnou kongruenci, jiní (Foster, 1978) zdůrazňují, že míra průzkumem zjištěných souhlasností je výsledkem stejným jako jakýkoliv jiný, není barometrem objektivity odpovědí (Spieß, Winterstein, 1999, S. 138-139).

7.4 Zkoumání pracovní spokojenosti

Při zkoumání úrovně pracovní spokojenosti pracovníků je pozornost zaměřována na faktory, které se podílejí v různé míře na její kvalitě. Pokud se týká aspektů pracovní spokojenosti, o níž pracovníci vypovídají při jejím zkoumání v organizaci, měla by být zvažována i míra identifikace člověka s jeho profesí či momentálně vykonávanou činností, protože právě míra ztotožnění s prací u jednotlivců (není-li zjišťována), může celkový obraz spokojenosti zkreslit (zejména u organizací, které zaměstnávají pracovní síly pro nekvalifikované činnosti). Z tohoto důvodu je optimální zjišťovat pracovní spokojenost zvláště u jednotlivých kategorií pracovníků.

Výchozím krokem zjišťování pracovní spokojenosti by vždy mělo být ujasnění si teoretického východiska (např. zda bude spokojenost zkoumána jako postoje k práci či z hlediska jednofaktorové či dvoufaktorové teorie) a v návaznosti potom volit metody výzkumu.

Kollárik (1986) uvádí charakteristiky a znaky pracovní spokojenosti důležité z hlediska obecně poznatkového, pro výzkum i praktické využití (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 112-113):

- celková a dílčí spokojenost (dílčí faktory ovlivňují celkovou spokojenost/nespokojenost a naopak),
- stálost a intenzita spokojenosti (stálost charakterizuje vývoj spokojenosti – je relativně stabilní, či se může vlivem různých proměnných měnit; intenzita vyjadřuje míru prožitku),
- pracovní spokojenost jako psychologický obraz vztahující se k jednotlivci a jako sociální jev (pracovní spokojenost ovlivňuje chování jedince; jako sociální jev odráží vztahy mezi zaměstnanci i skupinami k různým organizačním vlivům),
- pracovní spokojenost jako aktuální stav, který vyjadřuje úroveň spokojenosti/nespokojenosti s danou pracovní situací nebo jako proces;
- pracovní spokojenost jako situační reakce na měnící se pracovní podmínky a spokojenost/nespokojenost jako určitá osobnostní dispozice

(spokojenost některých lidí je stabilní přesto, že se jejich pracovní situace mění – vliv mohou mít minulé zkušenosti, momentální psychický stav, genetické faktory ad.).

Obecně bývá pracovní spokojenost interpretována jako bipolární kontinuum od -1 do +1, v němž -1 vyjadřuje extrémní nespokojenost pracovníků a +1 extrémní spokojenost pracovníka, 0 vyjadřuje neutrální vztah. V praxi se zjišťuje míra pracovní spokojenosti s dílčími aspekty práce a pracovního zařazení i celková pracovní spokojenost, jako kvalitativně určitý soubor postojů je charakteristická pro jednotlivce i celá pracoviště. Cílem při ověřování úrovně pracovní spokojenosti je obdržet od respondentů vyhraněné výpovědi, které poskytují možnost ověřit si převažující trend spokojenosti či nespokojenosti pracovníků v určité organizaci. Shoda je v tom, že krajní nadměrná nespokojenost stejně jako nadměrná spokojenost často souvisejí více se specifickými osobnostními rysy daného jedince než s jeho reálným hodnocením působících skutečností. Neutrální vztah k práci a pracovnímu zařazení mnohdy znamená spíše lhostejnost. Optimální situaci představuje přiměřená (spíše mírná) spokojenost, v některých případech bývá považována za vhodnější tzv. zdravá nespokojenost jako určitý dynamizující faktor, stimulující potřebné změny (Provazník, 1997, s. 141-143).

Pokud u člověka dochází k rozporu mezi životní hodnotovou orientací a prací nebo určitými okolnostmi práce, je úroveň pracovní spokojenosti nízká a rušivě zasahuje do pracovní činnosti. Na pomyslné škále -1 až +1 může být tato situace vyjádřena veličinou -0,6 až -0,9. Opačná situace, tj. vysoká shoda mezi životní hodnotovou orientací a prací by byla vyjádřena veličinou +0,6 až +0,9. „Uskutečněné rozborů potvrzují, že u většiny lidí je možno předpokládat, že na základě získané životní zkušenosti a osobního rozhledu je hodnota práce a všeho, co s tím souvisí, převážně kladná (na pomyslné škále znázorněna v rozmezí +0,1 až +0,5).“ Na pracovní spokojenost však mají dopad rozmanité nepříznivě situačními vlivy. Některé vlivy stávající úroveň pracovní spokojenosti pozitivně posilují, jiné jsou naopak rušivé (až destruktivní) a úroveň pracovní spokojenosti snižují (Mayerová, 1997, s. 99-100).

Pelková uvádí, že pracovní spokojenost lze měřit objektivně podle plnění pracovních úkolů, fluktuace, kvality práce, nebo subjektivně, kdy se pracovník vyjadřuje (hodnotí) skutečnosti týkající se své práce (Pelková, 2000, s. 139). Měření pracovní spokojenosti podle plnění pracovních úkolů je jednou z uváděných metod, avšak je v rozporu s tvrzeními, které nevidí vztah pracovní spokojenosti a výkonu jako přímo úměrný.

Paulík poukazuje na to, že teoretický výklad pracovní spokojenosti je do značné míry podmíněn způsobem získávání příslušných dat. „Má-li dotazovaná osoba vyjádřit své hodnocení různých pracovních faktorů na škále s póly spokojenost - nespokojenost, výsledky pravděpodobně bude možno smysluplně interpretovat v intencích jednofaktorové teorie. Spočívá-li však úkol dotazovaných ve vyčlenění dvou kategorií činitelů jejich práce, uspokojivých a znepokojujících, jak to vidíme u Herzberga a spol., bude se zdát dvoufaktorová teorie zcela plausibilní.“ Při zpracování dat z výzkumů pracovní spokojenosti se uplatňují jak kvantitativní přístupy využívající metod statistické analýzy, tak kvalitativní přístupy. Kvalitativní metody vzbuzují naději dospět k validním výsledkům i bez měření, kvantifikace a statistického zpracování dat, které je mnohdy spojeno s redukováním reálných souvislostí do podoby matematických vztahů. Rovněž se využívá kombinace obou přístupů, kdy se kvantitativní a kvalitativní metody doplňují. „Kvalitativní metodologie zakotvená v moderní logice hledající odpovídající zdůvodnění výsledků zkoumání může představovat třetí cestu psychologie ke splnění požadavků kladených na současnou vědu... První dvě cesty představuje psychologie založená na statistickém dokazování platnosti vztahů mezi daty a psychologie vycházející z racionálního až spekulativního uvažování ne vždy podloženého věcnými argumenty. Pracovní spokojenost je subjektivním individuálně diferencovaným jevem, jehož kvantifikace a statistické posouzení možných vztahů ještě neznamena odpovídající vystižení podstaty, a tak je zde kvalitativní hledisko žádoucí.“ Uplatnění kvalitativní metodologie skýtá zakotvená teorie (Strauss, Corbin, 1999), která je výsledkem systematického shromažďování údajů o zkoumaném jevu, analýzy těchto údajů a induktivního usuzování. Její „zakotvení“ spočívá v tom, že se přidrží reality, z níž vychází a kterou plně respektuje. Od popisu se liší tím, že analyzuje a interpretuje vztahy

mezi reálnými jevy, k jejich vyjádření používá nových nebo již osvědčených pojmů (Paulík, 2001, s. 9-11).

Při zjišťování pracovní spokojenosti, tj. stanovení její míry, je využívána řada metod, pro komplexní postižení je vhodná i kombinace více metod. Zřejmě nejčastější metodou zjišťování pracovní spokojenosti je dotazování, zpravidla písemnou formou dotazníku (ankety), ale také osobní dotazování (interview).

Přímé otázky sledují celkovou či dílčí spokojenost, pro odpovědi jsou používány otevřené i uzavřené otázky, v dotaznících jsou nejčastěji používány škály²⁵ (číselné, slovní nebo grafické stupnice), rozsah škál bývá odlišný (nejčastěji 4-5 stupňů: např. spokojen - částečně spokojen - částečně nespokojen - nespokojen, u číselných stupnic maximálně 11 bodů v rozpětí -5 až +5). V případě lichého počtu bodů na škálách lze vyjádřit neutrální odpověď. Celková spokojenost může být vyjádřena jako součet jednotlivých škálových hodnot. V případě dvoufaktorového pojetí je možné použít dvě samostatné škály pro spokojenost a nespokojenost stupňované od minima do maxima dané kvality. Dále je možné dichotomické vyjádření (spokojen-nespokojen). Nepřímé otázky jsou založeny na zjišťování skutečností, o nichž se předpokládá, že se spokojeností logicky souvisejí, využívá se zde např. možnost volby profese nebo působiště, zjišťují se flukuační tendence apod. (Paulík, 2001, s. 10).

Výhodou dotazníkových metod jsou zpravidla nižší náklady, ale mají menší návratnost a je zde vždy riziko zkreslených odpovědí (respondenti mohou odpovídat z různých důvodů nepravdivě). Dotazníkové metody bývají postaveny na odlišných postupech registrace potřebných údajů (Šikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2000, s. 91):

²⁵ Škálováním je možné označit soubor technických prostředků, s jejichž pomocí lze „měřit“ i ryze kvalitativní společenské jevy, např. postoje, mínění, znalosti, „kulturnost“ či „nekulturnost“ prostředí, názorový radikalismus či konzervativismus, společenskou prestiž, stupeň „morálnosti“ či „nemorálnosti“ jednání apod. Škálování zahrnuje jak kvalitativní akce, např. redukci informací, tj. rozhodování, zda znak patří ke sledovanému problému, tak kvantitativní akce jako použití třídění a statistických operací (Pergler, 1969, s. 351, 356).

- dotazník obsahuje několik desítek položek zahrnujících aspekty, které ovlivňují pracovní činnost (hlučnost, možnost kvalifikačního rozvoje apod.) a respondenti vyznačují své hodnocení na škále v dimenzi „mimořádně spokojený – mimořádně nespokojený“,
- na podrobněji charakterizované aspekty pracovní činnosti (za jakou považujete organizaci práce) odpovídají respondenti v dimenzi „velmi dobrou – velmi špatnou“,
- jednotlivé aspekty pracovní činnosti jsou rozpracovány na škálách shodného typu: „jsem zcela spokojen s platem – jsem celkem spokojen s platem – jsem spíše nespokojen s platem - jsem zcela nespokojen s platem“ a respondenti označí míru spokojenosti u jednotlivých aspektů,
- dotazník obsahuje několik desítek pozitivních nebo negativních výroků vztahujících se k práci a jejím podmínkám, respondenti se vyjadřují k jednotlivým výročkům na hodnotící škále v dimenzi „zcela souhlasím – nesouhlasím“.

Mezi škálované dotazníky (do dvaceti položek), které se týkají principiálních aspektů většiny prací, patří např. (Pelková, 2000, s. 139):

- Minnesota Satisfaction Questionnaire (Weis, Dawis, England, Lofquist, 1967),
- Overall job satisfaction (Warr, Cook, Wall, 1979),
- Job In General Scale (Ironson, Smith, Brannick, Gibson, Paul, 1989).

Z našich dotazníků je možné uvést např.:

- dotazník OAZ - Osobní analýza zaměstnání²⁶,
- DSVP - Dotazník spokojenosti vedoucích pracovníků (Kubalák, Kollárik, Müllner, 1980), který je standardizovaný v našich podmínkách a je mnohostranným pohledem na pracovní spokojenost,
- soubor pěti dotazníků na měření spokojenosti vedoucích pracovníků zaměřených na (Šikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2000, s. 92):

²⁶ OAZ – Osobní analýza zaměstnání, která pochází z počátku 70. let 20. stol., zahrnuje položky, které již nemají požadovanou zjišťovací hodnotu, např. obsahuje položky týkající se „podpory stranických a vládních politických cílů, budování republiky, veřejného vyznamenání“ (Jirková, 2001, s. 41).

- uspokojování potřeb (ocenění, seberealizace, autonomie, sociální potřeby, přístup nadřízených, finanční odměna, zajímavost práce, systém informovanosti),
- celkovou míru pracovní spokojenosti založenou na základě zjištěných postojů,
- preference jednotlivých faktorů ovlivňujících spokojenost,
- jednoduchou míru pracovní spokojenosti vyjádřenou číselnou stupnicí,
- popis znaků práce, které respondenti hodnotí vysoce pozitivně nebo negativně (Kollárik, Černý, Kubalák, 1988).

Interview (osobní dotazování) je metodou, která slouží k hlubšímu zjišťování příčin pracovní spokojenosti či nespokojenosti a k postižení širších souvislostí tohoto jevu. Plně standardizovaný rozhovor má danou formulaci otázek i jejich pořadí, ale přesto klade nároky na profesionalitu tazatele. Velkým přínosem rozhovoru může být pozorování reakcí respondenta a možnost upřesnění otázky v případě jejího nepochopení. Současně plní tazatel kontrolní funkci, tzn. zamezí se omylům při záznamu odpovědí. Známým nebezpečím při osobním dotazování je vždy v případě některých jedinců menší otevřenost než v písemném dotazníku (zvláště zná-li respondent tazatele z prostředí organizace).

Metodou zjišťování spokojenosti je rovněž metoda kritických událostí, tj. subjektivní popis situací spojených s pracovní spokojeností a nespokojeností, jejich obsahovou analýzou jsou zjišťovány okolnosti vedoucí k vytváření pozitivních nebo negativních postojů k různým aspektům pracovní činnosti. Jako metoda se uplatňuje i posuzování chování jako indikátoru pracovních postojů různými pozorovateli, např. nadřízeným příslušného zaměstnance. Metoda zjišťování tendencí k činům spočívá v kladném či záporném vyjádření respondenta k určitým výroky vztahujícím se k pracovní činnosti či k organizaci. Pracovní spokojenost lze zjišťovat rovněž některými objektivními ukazateli, které vyplývají z pracovních a sociálních aktivit jedinců.

Organizace standardně využívají k průzkumu spokojenosti svých zaměstnanců různé dotazníky vytvořené vlastními silami, či na zakázku zpracované

poradenskými společnostmi. Dále jsou jako příklady popsány dva takové firemní dotazníky. Prvním je dotazník spokojenosti zaměstnanců používaný v mezinárodní společnosti působící na českém trhu v oblasti telekomunikací. Dotazník je anonymní, pracovník uvádí pouze oddělení, v němž působí. Dotazník je strukturovaný do okruhů otázek, které postihují:

- spokojenost s celkovým působením v organizaci;
- spokojenost s vrcholovým manažerem (výkon funkce, poskytování informací, ochota a schopnost řešit problémy, jeho dostupnost);
- spokojenost s přímým nadřízeným (výkon funkce, poskytování informací, přístupy ke zlepšování, postoj k problémům pracovníka, zájem o návrhy pracovníka, oceňování práce pracovníka, podněcování iniciativy a kreativity pracovníka, hodnocení pracovního vztahu pracovníka s vedoucím);
- spokojenost s vlastním oddělením a jeho spoluprací s jinými útvary v organizaci (znalost souvislostí vlastní práce v organizaci, výměna informací mezi útvary, hodnocení schopností vlastního oddělení);
- spokojenost týkající se úkolů a požadavků na práci (vztah vlastní práce a cílů organizace, jasné cíle vlastní práce, míra zbytečné práce, nereálné termíny úkolů, spokojenost s obsahem současné práce, míra obvyklého pracovního zatížení, možnost určovat si vlastní způsob výkonu práce);
- spokojenost s možnostmi dalšího rozvoje (šance na povýšení, spokojenost s dalším vzděláváním, možnost zlepšovat své dovednosti a rozvíjet svůj profesní potenciál);
- spokojenost s platem a pracovními podmínkami (hodnocení platu pracovníka ve srovnání s jinými společnostmi, hodnocení platu ve vztahu k vlastní práci a míře zodpovědnosti);
- spokojenost s komunikací a poskytovanými informacemi (informace k záležitostem důležitým z pohledu pracovníka prostřednictvím interních komunikačních prostředků, informace týkající se vlastní práce);
- spokojenost s klimatem (jak rád chodí pracovník do práce, hodnocení vztahů se spolupracovníky, zájem vedení organizace o názory pracovníků).

Pracovníci odpovídají na otázky na škále 1 – 6, která je slovně specifikována podle způsobu položené otázky, např. /velmi spokojen – spokojen – téměř spokojen – mírně spokojen – nespokojen – velmi nespokojen/, /velmi dobře – dobře – lépe než průměrně – podprůměrně – špatně – velmi špatně/ či /rozhodně ano – věřím, že ano – možná ano – pochybuji – ne, pravděpodobně ne – určitě ne/.

Druhý příklad dotazníku ke zjišťování spokojenosti zaměstnanců je používán ve velké české průmyslové společnosti (v souladu s personální politikou a požadavky ISO norem). Dotazník je anonymní, pracovníci vyplňují pouze údaje týkající se pohlaví, věkové kategorie, kategorie pracovníků (dělník či technicko-hospodářský pracovník), uvádějí jednu z provozoven organizace, v níž pracují a kategorii odpovídající délce svého zaměstnání v organizaci. Forma odpovědí je různá, podle formy dotazu, např. volba na číselné či slovní škále, výběr z nabídnutých možností, škála: ano–ne-nevím apod. Dotazník postihuje otázky v následujících souvislostech:

- důvody zaměstnání pracovníka v organizaci, jeho obavy ze ztráty tohoto zaměstnání, úvahy o odchodu;
- preference hodnot pracovníka (rodina, přátelé, zaměstnání a vztah k organizaci, volný čas, vzdělávání, autonomie v práci, kariéra);
- hodnocení celkové spokojenosti v organizaci;
- důvěra k nadřízenému;
- spokojenost s organizací práce na svém pracovišti;
- informovanost o dění v organizaci a zdroje informací v organizaci;
- možnost vzdělávání a osobního rozvoje v organizaci;
- sociální program a osobní preference v rámci jeho oblastí, návrhy pracovníků k sociálnímu programu a spokojenost s realizací konkrétních oblastí péče o pracovníky;
- hodnocení celkové nálady (atmosféry) ve společnosti;
- vztahy a komunikace mezi nadřízenými a podřízenými;
- vztahy a komunikace mezi jednotlivými organizačními složkami;
- možnosti řešení pracovních problémů;

- stávající systém odměňování;
- motivace k vyšším pracovním výkonům;
- pracovní režim;
- hodnocení zlepšení či zhoršení v posledním období v různých oblastech, např. pracovní prostředí, technické vybavení, BOZP a další oblasti, k nimž se vztahovaly i předcházející otázky.

Pro ilustraci výzkumu pracovní spokojenosti jsou dále stručně popsány tři rozdílné výzkumy, které se liší svými záměry a použitými metodami a dokumentují i některé problémy spojené se zkoumáním spokojenosti. Tyto výzkumy ukazují různé alternativy zkoumání pracovní spokojenosti jako jevu, kterým se na teoretické úrovni a s přihlédnutím k reálnému využití v praxi tato práce zabývá. V popisu těchto projektů se koncentrují v souvislosti se zpracovávaným tématem na postižení východisek přístupu ke zkoumání, vymezených dílčích faktorů vlivu na pracovní spokojenost i některých závěrů v souvislosti s teoretickými východisky problematiky pracovní spokojenosti. Detailnímu popisu metod zkoumání, statistickému zpracování a jeho výsledkům pozornost s ohledem na tematické zaměření práce (a prostor) věnována není.

Národně reprezentativního empirického výzkumu pracovních podmínek realizovaného (agenturou STEM/MARK) v roce 2000 na podnět Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí pro MPSV ČR se u nás zúčastnilo 1029 respondentů ve věku 15-76 let z nejrozmanitějších profesí a oblastí, z toho 51,9 % mužů. Studie, která je sekundární analýzou dat z tohoto výzkumu, byla realizována v souvislosti s výzkumem kvality života (s teoretickým předpokladem, že pracovní spokojenost je důležitou komponentou kvality života). Studie se zaměřila nejprve na výběr položek – atributů práce (z mnohopoložkového nástroje), u nichž lze předpokládat vliv na pracovní spokojenost, sledovala spokojenost v různých kategoriích povolání a souvislosti mezi atributy práce a zdravotními problémy. Ve výzkumném interview byl použit dotazník užívaný od roku 1991 v pětiletých intervalech ve všech členských zemích EU (Working Conditions, Merllié, Paoli). Při selekci a interpretaci atributů práce vycházeli autoři z Herzbergovy koncepce a z některých hypotéz teorií vnitřní motivace a osobní

kontroly. Tyto teoreticky relevantní atributy práce byly podrobeny shlukové analýze a bylo identifikováno pět shluků s teoreticky smysluplnými konfiguracemi těchto atributů (autonomie, vedení, indiference, termíny, rutina). Mezi atributy přispívající ke spokojenosti (jejichž nepřítomnost ovšem nevede nutně k nespokojenosti) byly zařazeny autonomie při volbě metod práce a při stanovení pracovní doby a pracovního tempa, možnost samostatného posuzování kvality vlastní práce, učení se novým věcem apod., tedy atributy implikující svobodu, samostatnost, růst a odpovědnost k sobě samému. Vedení a odpovědnost za práci druhých má sporný status i v Herzbergově teorii, kdy je (spolu s úspěchem a odpovědností za práci druhých) řadí mezi satisfaktory, zčásti však souvisí s vedením skupin a interpersonálními vztahy, které řadí mezi dissatisfaktory. Je známo, že efektivita vedení a spokojenost vedoucího s prací skupiny může být složitou funkcí jeho stylu vedení, struktury úkolu a vztahů s podřízenými. Mezi faktory, jejichž přítomnost je zdrojem nespokojenosti (avšak jejich nepřítomnost nutně k nespokojenosti nevede) byly zařazeny frekvence přerušování práce, nutnost dodržovat termíny, tlaky na pracovní tempo, rutinizace úkonů apod. Nepředvídatelnost průběhu práce a nemožnost její kontroly lze uvést teoreticky do vztahu se stresem, depresemi, pocity alienace (odcizení) atd. Ze závěrů studie vyplývá, že respondenti, kteří jsou charakterizováni konfiguracemi atributů jednotlivých shluků, nejsou v různých kategoriích povolání zastoupeni rovnoměrně.

- V kategorii povolání jako jsou vědečtí a odborní pracovníci převažují pracovní úkony charakterizované „autonomií“, komplexností a minimální mírou rutiny. Pracovníci v této kategorii jsou s podmínkami své práce relativně nejspokojenější a mají nejméně zdravotních problémů.
- Kategorie povolání jako jsou například pracovníci ve službách a obchodu a pomocné nekvalifikované síly vykazují střední míru spokojenosti a nízkou až střední míru frekvence zdravotních problémů (relativně nejčastěji je tato kategorie povolání charakterizována jednou z konfigurací atributů označenou „indiference“).
- Konfigurace „rutina“ (protiobraz autonomie) charakterizuje kategorii povolání jako jsou například řemeslníci či obsluha strojů a zařízení. Tito

pracovníci jsou nejméně spokojeni s pracovními podmínkami a nejvíce si stěžují na zdravotní problémy.

- Shluky „vedení“ a „termíny“ k rozlišení mezi kategoriemi výrazně nepřispěly. „Vedení“ bylo spojeno pouze s kategorií povolání, kterou jsou zákonodárci a řídicí pracovníci, a ti se spokojeností a zdravotními problémy nelišili od kategorie „autonomie“. „Termíny“ nejsou typické pro žádnou kategorii povolání, zastoupení se objevilo zhruba stejné ve všech kategoriích.

Důležitým zjištěním je, že rutinizace práce přispívá k redukci stresu u náročných a komplexních povolání (pedagogičtí pracovníci, pracovníci ve zdravotnictví, řídicí pracovníci), zatímco u méně náročných a méně komplexních povolání může být jeho hlavním zdrojem. Zajímavým zjištěním je, že spokojenost s pracovními podmínkami záporně koreluje s frekvencí fyzických problémů. Alespoň do určité míry je možné tento vztah interpretovat ve směru „atributy práce => nespokojenost => fyzické problémy“ (Hnilica, 2002, s. 133-145).

Tento výzkum potvrzuje určité hypotetické předpoklady týkající se vztahu motivace k práci a vzdělání (a s ním související odbornosti a pracovní pozice) a jeho vlivu na pracovní spokojenost. Zajímavým zjištěním výzkumu je rozdílný vliv rutinní činnosti u různých kategorií povolání. Teoretickým východiskem realizované studie byla mnoha autory odmítaná Herzbergova dvoufaktorová teorie. I v tomto výzkumu je zmíněn sporný status vedení a odpovědnosti za práci druhých, kdy je (spolu s úspěchem a odpovědností) Herzberg řadí mezi satisfaktory, zčásti však souvisejí s vedením skupin a interpersonálními vztahy, které řadí mezi dissatisfaktory.

Cílem šetření úrovně pracovní spokojenosti a flukтуаčních tendencí zaměstnanců jaderných elektráren Dukovany a Temelín realizovaného v roce 2000, bylo:

- zjistit úroveň pracovní spokojenosti zaměstnanců Jaderné elektrárny Dukovany a Jaderné elektrárny Temelín (dále JE Dukovany a JE Temelín) a zjistit případně významné rozdíly v míře jejich pracovní spokojenosti – adjustovanosti na pracovní činnost z hlediska pohlaví, věku, vzdělání a pracovního zařazení,

- zjistit hlavní faktory ovlivňující potenciální flukтуаční tendence zaměstnanců obou elektráren.

Společnost ČEZ, a.s. patří k nejvýznamnějším průmyslovým společnostem v České republice, v době realizace šetření byla ve druhé etapě svého restrukturalizačního programu, který zahrnoval dokončení výstavby JE Temelín a její zprovoznění a následné uzavírání hnědouhelných elektráren a s ním související radikální snižování počtu zaměstnanců. JE Dukovany byla v té době již dlouhodobě fungujícím stabilizovaným pracovištěm a JE Temelín byla v závěrečné fázi své výstavby, což pro mnohé zaměstnance představovalo konec dlouholeté zakázky a rovněž možné ztráty zaměstnání. Vysoká míra identifikace zaměstnanců JE Dukovany byla potvrzena různými dřívějšími průzkumy. Pracovat v silné, prosperující a stabilní společnosti v regionu s vysokou mírou nezaměstnanosti bylo pro zaměstnance prestižní záležitostí. Situace v JE Temelín byla odlišná, zejména negativně působil tlak médií (někteří zaměstnanci zapírali svůj zaměstnanecký poměr), takže zajímavým bylo zjištění vlivu těchto okolností na míru pracovní spokojenosti zaměstnanců jednotlivých elektráren. Šetření bylo koncipováno jako srovnávací studie dvou ekvivalentních a srovnatelných výběrových souborů celkem pro 120 respondentů (60 dotazníků pro respondenty z každé elektrárny). V JE Temelín byly dotazníky rozdány zaměstnancům, u nichž se dalo předpokládat, že setrvají i po zahájení provozu. Na základě požadavku ČEZ, a.s. byla zachována reprezentativnost obou výběrových skupin ve vztahu k zaměstnancům celé společnosti - základní soubor tvořili všichni zaměstnanci ČEZ, a.s., přičemž reprezentativnost výběrových skupin byla určena na základě čtyř faktorů, a to pohlaví, věku, dosaženého vzdělání a pracovního zařazení. Dle těchto kritérií bylo personálními odděleními každé elektrárny vybráno 60 osob splňujících podmínku reprezentativnosti. Zjištěná fakta mohla být interpretovatelná pouze v rámci základního souboru ČEZ, a.s. V rámci šetření byly ověřovány některé hypotézy stanovené na základě výsledků publikovaných již provedených výzkumů:

1. Míra celkové pracovní spokojenosti se zvyšuje s věkem.
2. Míra celkové pracovní spokojenosti člověka roste s délkou jeho pracovního poměru u dané organizace.
3. Člověk se snáze identifikuje s povoláním, které představovalo již v jeho mládí

jeho hlavní zájem.

4. Subjektivní vědomí dobré pozice u nadřízeného pracovníka významně ovlivňuje míru celkové subjektivní pracovní spokojenosti.“

V rámci šetření byly použity následující metody:

- Osobní analýza zaměstnání - OAZ (vedle demografických údajů sleduje 6 oblastí souvisejících s pracovní spokojeností: postoje k práci v zaměstnání, identifikaci se zaměstnáním, míru osobní investice samotného zaměstnance ve vztahu k jeho práci, úroveň mezilidských vztahů na pracovišti, popř. pracovním úseku, výdělek – zejména vzhledem k uspokojování potřeb jednotlivců, motivy a motivaci k práci) – některé dotazníkové položky byly s ohledem na současnost pro toto šetření upraveny,
- řízený strukturovaný rozhovor,
- volné doplňující otázky,
- obsahová analýza dat poskytnutých personálními odděleními.

Pokud se týká reálného průběhu šetření, byly dotazníky předány informovanými personalisty (ti poskytovali probandům upřesnění k otázkám), vyplněny a sesbírány byly dotazníky během 21 dnů (návratnost byla 84 dotazníků), následovalo předběžné vyhodnocení dat, na jejich základě byly vypracovány otázky pro řízený strukturovaný rozhovor s vedoucími personálních oddělení, rozhovory byly realizovány za přítomnosti personalisty z ústředí ČEZ, a.s a netrvaly déle než 20 minut. Dalším krokem měla být obsahová analýza materiálů, které se týkaly důvodů uváděných při rozvazování pracovního poměru ze strany společnosti i zaměstnanců. Vzhledem k časovému zpoždění a podobě materiálů nebylo možné analýzu provést. Posledním krokem šetření bylo konečné zpracování všech dat, jejich vyhodnocení a interpretace ve spolupráci s personalistou z pražského ústředí. Ze závěrů šetření vyplývá, že:

- úroveň pracovní spokojenosti je v obou elektrárnách srovnatelná, a to i pokud se týká jednotlivých skupin;
- pokud se týká subjektivní investice do zaměstnání v obou elektrárnách, lidé s vysokoškolským vzděláním jsou ochotni investovat do svého zaměstnání více sil a úsilí než středoškoláci a vyučení, muži jsou ochotni investovat více než ženy;

- ukázala se nižší míra motivace lidí k práci u obou elektráren a byly identifikovány významné faktory ovlivňující motivaci k práci: platové ohodnocení, výhodnost vykonávané práce pro rodinu, stabilita a jistota zaměstnání, vědomí dobře vykonané práce, dobrý pocit při práci a rovněž pomoc svojí prací pracovní skupině a firmě (tyto motivy a potřeby zřejmě nejsou ze strany společnosti dostatečně uspokojovány a podněcovány);
- u zaměstnanců JE Temelín se ukázaly problémy v mezilidských vztazích, přičemž pozitivněji jsou hodnoceny vztahy ke spolupracovníkům než k nadřízeným;
- celkově byl konstatována vysoká osobní vyrovnanost zaměstnanců obou elektráren se současným zaměstnáním včetně jeho podmínek a okolností;
- pokud se týká flukтуаčních tendencí, zaměstnanci JE Temelín častěji uvažují o odchodu, nejčastěji uváděnými důvody byly platové podmínky a mezilidské vztahy na pracovišti (přesto, že šetření ukázalo v obou elektrárnách vysokou spokojenost s výdělkem – zaměstnanci mohou být spokojeni v rámci regionálních možností, ale přivítali by lepší finanční ohodnocení);
- v JE Temelín hodnotili zaměstnanci organizaci práce a postoj nadřízených jako nedostačující;
- žádná z ověřovaných hypotéz nebyla vyvrácena (Jirková, 2001, s. 37-77).

Výše uvedený výzkum dokumentuje některé problémy spojené s realizací zkoumání pracovní spokojenosti v organizacích, které byly již zmíněny. Především je nutná volba vhodných metod zkoumání. Jak autorka na základě výsledků šetření sama uvádí, lze mít pochybnosti o adekvátní zjišťovací a vypovídací hodnotě metody, která byla vytvořena a standardizována před třiceti lety (OAZ se např. nezabývá problematikou nezaměstnanosti, protože nebyla v tehdejší Československu aktuální). Při realizaci šetření došlo k časovým posunům, nebylo možné provést plánovanou obsahovou analýzu firemních materiálů vzhledem k podobě, ve které byly k výzkumu poskytnuty, a k úvaze je společností požadovaná „kontrola“ získaných dat, konkrétně přítomnost personalisty ústředí u rozhovorů a jeho ovlivňování otázek.

Výzkum spokojenosti manažerů realizovaný v roce 1999 se zaměřil na zjištění důsledků povolání manažera. Výzkum sledoval specifika pracovní a životní spokojenosti, specifika osobnosti a psychosomatické (ne)pohody současných manažerů. Výzkumný soubor zahrnoval odpovědi 80 manažerů na středních a vyšších pozicích ve věku 21-60 let (pro výzkum byl věk zjišťován ve věkových kategoriích), v souboru byla převaha vysokoškoláků, všichni byli zaměstnanci, vedli svůj tým, měli nadřízeného. Jedna skupina z celkového počtu respondentů byli zaměstnanci společnosti se zahraniční majetkovou účastí zabývající se nakladatelskou, vydavatelskou a investiční činností působící v Praze, druhou skupinu tvořili manažeři na stejných úrovních různých pražských soukromých firem. Záměrem tohoto složení souboru bylo kromě zjištění celkového trendu výsledků u manažerů na srovnatelných pozicích možnost zjistit vliv konkrétní organizace na zkoumané proměnné a možnost srovnání mezi oběma skupinami. Cílem výzkumu bylo rovněž zjistit souvislosti mezi těmito jednotlivými oblastmi, přičemž výzkum vycházel z předpokladu, že existuje souvislost mezi:

- mírou životní a pracovní spokojenosti,
- mírou pracovní spokojenosti a mírou zdravotních obtíží,
- pracovní spokojeností a specifickými osobnostními rysy,
- mírou životní frustrace a specifickými osobnostními rysy,
- mírou životní frustrace a zdravotních obtíží manažerů.

V rámci tohoto výzkumu byly použity následující dotazníkové metody:

- vytvořený Úvodní dotazník zahrnující demografické a pracovní údaje relevantní pro daný výzkum,

a dále standardizované dotazníky:

- DSVP – dotazník spokojenosti vedoucích pracovníků (Kollárik, Kubálek, Mülner),
- DUSIN – struktura a dynamika životní spokojenosti (Mikšík),
- PASKO – struktura nejzákladnějších interakčních tendencí osobnosti (Mikšík),
- N5 – dotazník ke zjištění neurotických tendencí (Knobloch, Hausner),

dobrovolně:

- Subjektivní odhad podílu uspokojení z práce na životní spokojenosti pomocí procent.

Výzkum sledoval celkový trend v současné pracovní spokojenosti jak z celkového pohledu, tak z pohledu znaků práce, situací a faktorů, které k ní přispívají, současně poskytl v některých ohledech obraz jednotlivého působení organizace u skupiny manažerů z jedné organizace v porovnání s manažery různých organizací. Zobecnění výsledků limituje nepříliš rozsáhlý počet respondentů (i vybraná skupina oproti náhodnému výběru z různých firem), avšak výsledky jsou i u malých vzorků zajímavé a inspirativní. Z výzkumu vyplynula následující zjištění:

- významný podíl pracovní spokojenosti na životní spokojenosti,
- záporná korelace mezi pracovní spokojeností a mírou zdravotních obtíží,
- souvislost mezi mírou životní frustrace a zdravotními obtížemi,
- souvislost některých osobnostních rysů (adaptivnost, uvážlivost) a míry životní frustrace,
- souvislost mezi osobnostními rysy (průbojnost, impulzivnost, záporná korelace u adaptivnosti, obezřetnosti) a mírou pracovní spokojenosti (Pelková, 2000, s. 137-151).

Tento výzkum byl zaměřen na pracovníky ve vedoucích pozicích, kteří jsou vzhledem ke svému významu pro prosperitu organizací výrazným předmětem zájmu mnoha odborných publikací k managementu. Manažeři střední a vyšší střední úrovně jsou kategorií pracovníků, na něž jsou vedle nároků na odbornost kladeny značné nároky i na osobnost. Předpokládá se, že jejich celková pracovní zátěž je vyšší než u výkonných pracovníků a praxe ukazuje, že řada těchto lidí má v důsledku své práce problémy v oblasti osobního života, psychického a fyzického zdraví. Uvedené šetření (i přes nepočetný soubor) je zajímavé svým zaměřením i výsledky, které potvrzují i některé dříve vyřčené hypotézy.

7.5 Sociální audit

Sociální audit je, velmi jednoduše vyjádřeno, prostředkem hodnocení sociálního chování. Sociální audit není novou metodou, ale je komplexním přístupem ke zkoumání „měkkých“ faktorů života organizace, který využívá současné metody

v oblasti sociálně-psychologického výzkumu. Na rozdíl od průzkumů v jednotlivých oblastech (dílčích šetření jednotlivých jevů), např. pracovní spokojenosti i sociálního klimatu, se orientuje na hlubší komplexní analýzu těchto jevů, na jejich souvislosti a vzájemné vazby. Využívá větší spektrum metod (nejenom kvantitativních, ale zejména kvalitativních) a na základě svých zjištění podává ucelený obraz sociálně-psychologických aspektů organizačního života, jeho silných a slabých stránek a doporučuje návrhy řešení (změny, implementaci systémů, tréninky).

Surynek, Komárková a Kašparová (2001, s. 36) zdůrazňují, že sociální audit se zabývá „... zejména, nebo dokonce výlučně, tzv. měkkými faktory chování lidí v organizacích, faktory, které lze označit také jako sociální a sociálně psychické klima v organizaci.“ Toto vyjádření rovněž vymezuje sociální klima v organizaci jako měkké faktory chování lidí.

Sociální audit je v současnosti výzkumným zájmem, poradenskou službou pro organizace (pro potřeby vrcholového managementu, pro účely personálního řízení), je zmiňován v souvislosti s normami ISO i s etikou v řízení. V odborné literatuře zatím problematice sociálního auditu příliš prostoru věnováno není, v podnikové praxi v našem prostředí audit dosud není zcela běžnou záležitostí. V teorii i v praxi je možné se setkat s více či méně rozdílným chápáním sociálního auditu, v teoretických studiích lze nalézt určité odlišnosti jak v obsahu prezentovaných auditů, tak v jejich záměru, respektive v „rétorice“, která argumentuje poslání a cíle auditu. Některé popisy nahlíží audit jakoby spíše ze strany zájmů společnosti, zaměstnanců a ostatních skupin, kterých se činnost organizace dotýká, jiné spíše z pohledu prosperity organizace. Následující stručná vymezení a popisy sociálního auditu různých autorů určité odlišnosti v zaměření, obsahu i pojetí částečně dokumentují.

Již od poloviny 19. století je pojem audit spojován s kontrolou účtu a účetní uzávěrkou. Audit je synonymem pro objektivnost, účinnost a nástroj zkvalitnění řízení. V obecném smyslu slova je audit prostředkem, jímž jedna osoba ujišťuje druhou o kvalitě, podmínkách či stavu určité skutečnosti, kterou druhá osoba

prozkoumala (Putnová, In: Putnová, Seknička, Uhlář, 2005, s. 9-10). Koncepci sociálního auditu²⁷ předložil jako první Bowen v padesátých letech. Sociální audit byl definován jako „závazek k systematickému vyhodnocování a referování o nějaké významné definovatelné oblasti aktivit společnosti, které mají sociální vliv.“ Koontz a Weihrich rozlišují dva typy sociálních auditů. Jeden typ je vyžadován vládou a zahrnuje např. znečištění, požadavky na vlastnosti výrobků a stejné zaměstnanecké standardy. Druhý typ auditu se týká širokého spektra dobrovolných sociálních programů. Co by měl sociální audit zahrnovat, není lehké určit. (Koontz, Weihrich, 1993, s. 76).

Od 80. let 20. století se stále častěji užívá pojem audit pro nefinanční audity, jejichž snahou je definovat a kvantifikovat ty faktory, které nemají v ekonomické analýze svoji kategorii, ale významně se podílejí na hospodářském výsledku organizace, např. environmentální audit, personální audit, audit produktivity, technologický audit, audit jakosti, audit informačních technologií, audit spokojenosti zákazníků aj.). Nefinanční audity (etický a sociální) mají své etalony ve srovnání s konkurencí, postup auditu je v každé organizaci odlišný, audit je určen především pro danou organizaci, opakuje se obvykle za 18 až 24 měsíců. Putnová vymezuje čtyři základní dimenze sociálního auditu:

- zaměstnaneckou politiku,
- ekonomický rozvoj společnosti,
- environmentální politiku,
- dobročinnost.

Součástí sociálního auditu bývá etický audit, který je orientovaný především na systematické hodnocení etického programu v organizaci a na prověřování etických standardů. Realizace etického a sociálního auditu musí respektovat tato pravidla:

- auditor má vymezený předmět, rozsah a termíny auditu;
- auditor není omezován v přístupu k listinným důkazům;
- auditor má vymezený okruh osob pro interview;
- proti zjištění auditora je možné vznášet námítky.

²⁷ Termín audit pochází z doby římských císařů, kteří používali tento nástroj ke kontrole svých provincií, kdy se kontrolovanému úředníkovi dostalo veřejného slyšení.

Etický a sociální audit by měl sledovat jeden či více cílů:

a) Kontrola řízení

(Audit zjišťuje jednotné řízení, avšak často diskutovanou je otázka standardů, vůči kterým by se měl etický audit vymezovat. Nadnárodní společnosti mají k dispozici doporučenou směrnici OECD - Organization of Economic Cooperation and Development pro „Corporate Governance“. Kvalitní audit by měl odhalit rovněž existenci skupin s neformální autoritou ve firmě a jejich cíle.)

b) Transparentnost pro všechny skupiny „stakeholders“

(Jedná se o skupinu zaměstnanců, zákazníků, managementu, vlastníků, dodavatelů a místní komunity, v níž organizace provádí svoji podnikatelskou činnost. Přesné a včasné informace jsou předpokladem optimální spolupráce těchto skupin, informovanost prohlubuje dobré vztahy. Na neprůhlednost či nedostatečnou komunikaci si stěžují nejčastěji zaměstnanci. Je v zájmu organizací být čitelný vůči vlastním zaměstnancům i komunitě, která je územně, ekonomicky i ekologicky s organizací spjata.)

c) Analýza sociálního klimatu ve společnosti

(Etický a sociální audit nabízí managementu zpětnou vazbu k rozhodnutím, která byla realizována. Audit přispívá k motivaci pracovníků, kteří pozitivně hodnotí zájem organizace o jejich názory, snižuje stresové zatížení zaměstnanců, protože umožňuje prezentovat své problémy legitimní formou. Vytvoření formálního prostoru pro analýzu vede k ozdravení mezilidských vztahů, je možné zjistit rozsah morálních konfliktů. Etický a sociální audit je prostředek, jak mít morální rizika pod dohledem. Demotivovaní pracovníci mohou být příčinou neuspokojujících ekonomických výkonů.

Hodnota auditu je v realizaci opatření, které auditor navrhne. Zatímco finanční audit má oporu v zákoně, síla etického a sociálního auditu spočívá ve společenské závažnosti a prestiži, kterou získá. Putnová uvádí, že v případě etického a sociálního auditu může dojít ke zneužití tím, že bude účelově zadaný nebo management může manipulovat s jeho výsledky. Nutná je v této souvislosti obezřetnost realizátora auditu, ale také obezřetnost organizace před zneužitím informací, které auditor získá (Putnová, In: Putnová, Seknička, Uhlář, 2005, s. 10-17, 38).

Normy pro řízení jakosti ISO 9000 byly jako národní přijaty ve druhé polovině 80. let, jejich rozmach nastal v období restrukturalizace po r. 1990, kdy byly podmínkou vstupu na náročnější trhy i pomůckou pro nový typ řízení. Na tyto normy navázala řada norem ISO 14000. Tyto normy určují standardy při instalaci systémů environmentálního managementu a jejich auditu. Organizace potřebují jeden systém řízení zahrnující QMS (Quality Management System) a EMS (Environmental Management System), zavádí se integrovaný systém EQMS. Zavádění ISO norem může přispět k podnikatelské etice v oblasti bezpečnosti práce, motivace pracovníků, transparentnosti rozhodování managementu, životního prostředí. Mezi hlavních devět kritérií, která jsou zohledněna v evropském ocenění kvality (European Quality Award) patří:

- Leadership
- Strategie
- Řízení lidí
- Řízení zdrojů
- Řízení procesů
- Spokojenost zákazníků
- Spokojenost zaměstnanců
- Podnikatelské výsledky
- Vztahy s místní komunitou.

Putnová uvádí, že auditování podnikatelské etiky ISO normami nahradit nelze, že se jedná o „...vzájemně se doplňující a podporující linie kultivace podnikového prostředí.“, sociální a etické aspekty nejsou v procesu hodnocení kvality dostatečně zastoupeny (TQM není postačujícím prostředkem kontroly sociálního a etického klimatu ve firmě) a argumentuje, že i světové certifikované firmy nepotlačily své aktivity v otázkách podnikatelské etiky. Etický a sociální audit nepředepisuje zákon, takže je výsadním právem managementu, zda se pro audit rozhodne. V České republice se prokázalo, že k tomuto auditu dochází na základě tlaku odběratelů, hlavním motivem je snaha uspět v konkurenci (Putnová, In: Putnová, Seknička, Uhlář, 2005, s. 39-41).

Výzkum realizovaný v letech 2001 a 2002 na FP VUT v Brně byl zaměřen na zjištění znalosti a využití nefinančních auditů u nás. Elektronicky bylo osloveno

Top 100 Czech firem (100 nejobdivovanějších firem v ČR), odpovědělo 47 z nich. Z výsledků části výzkumu vyplývá, že:

- v České republice jsou nefinanční audity poměrně rozšířené (85 % firem již realizovalo nějaký typ nefinančního auditu: personální, marketingový, sociální, ekologický, zákaznický, interní audit procesů, certifikace dle ISO 9000, certifikace dle ISO 14000 ad.);
- 70 % sledovaných firem se nikdy nesetkalo s etickým auditem, 55 % firem tento audit zná, 55 % firem nemá v plánu etický audit realizovat, 20 % firem si není jisto, 25 % firem projevilo o etický audit zájem;
- 65 % firem má definován etický kodex či podobný dokument (Putnová, In: Putnová, Seknička, Uhlář, 2005, s. 13-15).

Pavlica odlišuje (2000, s. 18-19):

- sociální audit v užším pojetí jako nástroj kontroly a prosazování obecnějších principů sociální politiky v organizaci, který se zaměřuje na vyhodnocení aktivit týkajících se realizace sociálního programu organizace;
- sociální audit v širším pojetí jako zvláštní případ sociálního výzkumu, a to jako poznávací proces, jehož obecným úkolem je poznat a zhodnotit sociální a sociálně-psychologické aspekty fungování organizačního života vzhledem k potřebě udržovat dynamickou rovnováhu mezi stabilizačními a rozvojovými aktivitami organizace. „Na rozdíl od běžného zkoumání sociální reality organizace, které se může zaměřit pouze na analýzu dílčího aspektu či vztahu (např. vliv určitého stimulačního prostředí na sledovanou charakteristiku výkonu), přistupuje sociální audit ke zmíněné problematice komplexně a snaží se vyhodnotit veškeré souvislosti, v dané chvíli aktuální. Jako komplexní popis a analýza určité oblasti organizačního života má sociální audit vypovídat o jejím celkovém výrazu a připravenosti k předpokládaným nebo prosazovaným aktivitám.“

Surynek, Komárková a Kašparová (2001, s. 32) uvádějí v souladu s širším pojetím sociálního auditu, že jeho úkolem je poznat a zhodnotit sociální a sociálně-psychologické aspekty fungování organizace na úrovni, „...kde přímá,

jednoznačná a kvantifikovaná informace je obtížně dosažitelná, kdy srovnávání s jinými daty z jiných zdrojů informací i srovnávání s realitou bývá obtížnější a data jsou ve svém obsahu nesnadno kontrolovatelná.“

Putnová (In: Putnová, Seknička, Uhlář, 2000, s.16) uvádí, že zvláště skupiny finančních auditorů považují termín audit ve spojení s nefinanční oblastí za problematický. Poukazují na to, že pokud není jednoznačně dán etalon, ke kterému by se měl audit vztahovat, nejedná se o audit, ale o kontrolu či šetření. Pavlica (2000, s. 19-21) zdůrazňuje, že základem každého sociálního auditu je nalezení adekvátního relačního systému, tj. nalezení takové skutečnosti (etalonu), vůči které by měly být zjišťované skutečnosti porovnávány. „V praxi bývá sociální audit obvykle realizován vzhledem ke dvěma obecným posuzovacím etalonům:

a) k obecně definovanému optimálnímu stavu (ve smyslu zajištění a udržování celkové stability v organizaci) a

b) ke stavu definovanému jako cíl manažerského, personálního a marketingového snažení.“

Ad a) Tento jednodušší typ auditu je realizován častěji, umožňuje porovnávat auditované organizace mezi sebou a napomáhá přiblížení ke skutečnému optimálnímu stavu (pouze pro potřeby posuzovatele, protože výsledky auditů jednotlivých organizací z etických důvodů zveřejňovány nejsou). Optimálním stavem může být například v případě optimálního klimatu v organizaci bezkonfliktní klima.

Ad b) Úloha auditu narůstá při jeho spojení s připravovanými změnami v organizaci. Sociální prostředí je důležitým faktorem organizačních změn a samo se může stát subjektem změn (např. při projektování a utváření podnikové kultury). V případě prosazování změn je třeba sociální audit zaměřit spíše na analýzu a hodnocení dynamického potenciálu organizace než na stabilizující prvky, a to zejména na identifikaci sociálních a sociálně-psychologických předpokladů i bariér procesu dosahování žádoucího cíle. V oblasti chování lidí v organizaci a vlivu dalších vazeb na pracovníka uvádí Pavlica tři úkoly sociálního auditu:

1. posouzení stavu a odhalení kritických míst;

2. návrh na řešení nedostatků;
3. návrh rozvojového programu.

Ad 1.) Sledována je úroveň jednotlivých složek reality a jejich vzájemné vztahy. Dynamické procesy jsou zachycovány prostřednictvím srovnávání výsledků opakovaných šetření. Výsledkem je obraz organizace postihující její silné i slabé stránky, od nichž se odvíjí její úspěšné fungování a možnost dalšího rozvoje i kritická místa organizace jako zdroj případných konfliktů a bariér vývoje.

Ad 2.) Na základě posouzení organizace a odhalení kritických míst jsou navrhovány postupy a nástroje řešení aktuálních i potenciálních těžkostí a nedostatků. Předložené návrhy by měly korespondovat s cíli, záměry a podmínkami organizace. Návrh opatření není pouze v kompetenci psychologů a sociologů, ale je nutné formulovat ho ve vzájemné spolupráci realizátorů sociálního auditu se zadavateli (manažery, personalisty, ekonomy).

Ad 3.) Rozvojový program v sociální či sociálně-psychologické oblasti je vždy spojen s cíli organizace. Sociální prostředí organizace je limitujícím faktorem, který může plány organizace rozvinout či zkomplikovat. Je proto nutné každou změnu či proces vždy spojit s odhadem sociálních a sociálně-psychologických důsledků a žádoucí změnu stavu projektovat jako program postupného, vzájemně provázaného rozvoje jednotlivých složek sociálního systému organizace.

Surynek, Komárková a Kašparová (2001, s. 36-37) uvádějí jako předmět sociálního auditu:

- Chování pracovních skupin organizace, případně dalších sociálních útvarů a jejich celkový výraz.

(Předmětem auditu chování jsou permanentně aktuální prvky, tj. prvky kultury dotýkající se bezprostředně chování. Prvky, které určují chování příslušníků určitých útvarů, jsou konkrétní vzory, přímé požadavky či úkoly jednotlivého pracovníka nebo skupiny a jsou orientovány na výkonnost či použitelnost na určité typy úkolů, a to tvořivé úkoly, úkoly vyžadující stabilní výkon a úkoly, kde je potřebná mimořádně vysoká výkonnost v nepravidelných intervalech.)

- Charakter vazeb mezi osobami v organizaci.

(Sledovány jsou vazby mezi nadřízenými a podřízenými, vazby mezi spolupracovníky a celková převaha konfliktů či spolupráce. „Analýza charakteru vazeb mezi osobami v organizaci se nejvíce blíží již standardnímu zkoumání sociálně psychického klimatu na pracovišti.“)

- Výjimečné osobnosti a jejich zařazení do struktury pracovních skupin.

(Úkolem sociálního auditu není přesný psychologický popis jedince, ale je sledován přínos výjimečné osobnosti nebo každého jedince v malé skupině k zajištění úkolu skupiny, ke stabilizaci skupiny, k její dynamice či rozkladu. Spíše než o osobnosti se tedy jedná o naplňování rolí jedinci v pracovních skupinách ve vztahu k dosahování cílů.)

- Zaměřenost členů, jejich aspirace, požadavky, přání, myšlenky a názory na okolnosti vlastní práce a zaměstnání v organizaci.

(Tato část sociálního auditu je rovněž ve větší či menší míře součástí standardních výzkumů sociálně-psychického klimatu v organizacích. V této souvislosti se zkoumá postavení a perspektiva organizace na trhu, charakteristiky práce a její hodnocení, organizace práce, podmínky práce, odměňování, kvalifikace, kariéra a budoucnost pracovníků v organizaci.)

- Vnější faktory ovlivňující chování (stojící mimo organizaci a pracovní skupinu).

(Sociální, sociálně-ekonomické a politické faktory zahrnují odborové organizace, rodiny pracovníků, zájmové skupiny, politické organizace, situaci na trhu, životní úroveň ad. Fyzické prostředí postihuje dopravní vzdálenost a spojení mezi pracovištěm a bydlištěm, charakter prostředí – např. zda jde o zemědělskou či průmyslovou oblast, město či venkov apod.)

Předmětem sociálních auditů v organizacích bývají následující oblasti organizačního života:

- organizační kultura (stávající organizační kultura je analyzována ve vztahu ke strategii organizace, jsou identifikovány možnosti a nástroje její změny);
- systém personálního řízení (analyzuje se personální politika, analyzují se dílčí personální aktivity a jejich účinnost, zejména z hlediska motivace pracovníků a organizační kultury);

- motivační systém (zjišťován je motivační profil pracovníků, efektivní motivační nástroje a stimulační prostředky, analyzována je pracovní spokojenost a sociální klima v organizaci);
- komunikace v organizaci (předmětem analýzy je úroveň vertikální a horizontální komunikace i komunikace napříč organizací, zjišťována je míra informovanosti pracovníků i komunikační bariéry);
- vztahy pracovních skupin a vztahy v pracovních skupinách (analyzována je formální a neformální struktura, meziútvarová kooperace, úroveň týmové práce, styl vedení lidí, vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, vztahy mezi spolupracovníky, pozice a role jednotlivců ve skupině, integrace nových spolupracovníků, konflikty);
- komunikace s vnějším okolím a image (zjišťována je účinnost propagace, míra známosti organizace a její dobré jméno, nástroje ke změnám postojů veřejnosti).

Kohoutek a Štěpaník (1999, s. 200) uvádějí audit managementu, který analyzuje zejména vrcholový, popřípadě střední management a přináší doporučení k personálním opatřením. Cílem tohoto auditu je odhalit slabé články řízení a rovněž poukázat na schopné pracovníky. Tento audit často provází krizové situace v organizaci.

V současnosti se lze setkat i s tzv. znalostním auditem. Znalostní audit (či „mapování znalostí“) je systematickým průzkumem znalostních aktiv organizace i souvisejících systémů podporujících znalostní management. Jeho úkolem je zjistit odborné kompetence jednotlivých pracovníků i týmů v organizaci a následně stanovit možné dopady odchodu zaměstnanců na její intelektuální kapitál. Hlavním důvodem pro realizaci auditu je skutečnost, že většina firemních znalostí je ukryta (některé studie uvádějí až 80 %). Znalostní audit by měl odpovědět na otázky týkající se potřeby určitého typu znalostí v organizaci, v čem spočívá přidaná hodnota práce, kde se v organizaci znalosti vytvářejí a ukládají, jak jsou zaměstnanci odměňováni za jejich sdílení, jaké má organizace odborné znalosti a jaké kdo a kdy potřebuje, jak předcházet odlivu znalostí s odchodem pracovníků, jak získat znalosti vně organizace, jak zlepšit toky

znalostí uvnitř organizace, jaké jsou překážky v předávání znalostí apod. Předmětem auditu je vše, co souvisí se znalostmi, jejich toky, ukládáním a využíváním. Znalostní audit by měl zahrnovat maximální počet pracovníků na všech úrovních (včetně pomocného personálu). Využívanými metodami sběru dat jsou strukturované i nestrukturované rozhovory, diskusní skupiny na intranetu, dotazníky, pozorování, analýza souborových struktur na síťových discích i počítačích uživatelů, monitorování komunikačních toků na síti, analýza organizačních diagramů a procesní dokumentace, mapování formálních a neformálních setkání, dotazování externích subjektů. Přínos znalostního auditu spočívá v tom, že prokazuje, kde dochází ke generování intelektuálního kapitálu, identifikuje potenciál růstu znalostních pracovníků, zviditelňuje skryté znalosti, odhaluje dosud nezmapované znalostní toky v organizaci, vyjadřuje relativní hodnotu znalostí jednotlivých pracovníků, poskytuje srovnání s konkurencí, odhaluje kritické znalosti o vlastních zákaznících, je klíčovou komponentou strategického plánování, napomáhá v případě plánované fúze či akvizice, je prvním krokem každého seriózního projektu znalostního managementu (Hynek, 2003, s. 59-61).

Sociální audit je v organizacích realizován buď vlastními silami nebo z vnějších zdrojů. Základním předpokladem auditu je získání nezkrácených informací. K sociálnímu auditu je možné využít jako podpůrné zdroje informací zkušenosti vlastních pracovníků (např. vedoucího posuzované pracovní skupiny) i organizační dokumenty (např. záznamy hodnocení pracovníků, odměn a trestů apod.), ale zásadním zdrojem je vždy sociálně-psychologický výzkum poskytující komplexní informace. Nezbytná je odbornost realizátorů (jejich teoretická připravenost i související znalost fungování organizací) a jejich nezávislost, tzn. nezatíženost osobními vztahy v organizaci při interpretaci získaných informací. Z tohoto důvodu je pro objektivní posouzení „bezpečnější“ spíše auditor z mimoorganizačních zdrojů (Surynek, Komárková, Kašparová, 2001, s. 37-79).

Ke splnění úkolů sociálního auditu (tj. posouzení stavu, návrhu řešení a tvorby programů) Pavlica (2000, s. 129) uvádí, že by měl probíhat jako „...sekvence následujících kroků:

1. Kontaktování zadavatele a předběžné vymezení problémové oblasti.
2. Studium a analýza poznatků týkajících se dané oblasti.
3. Pilotáž a upřesnění problému.
4. Formulace priorit a identifikace hlavních cílů.
5. Vypracování vlastního výzkumného projektu.
6. Výzkum – identifikace a analýza rozdílů mezi žádoucím a reálným stavem.
7. Diskuse výsledků výzkumu a návrh žádoucích změn.
8. Plánování a implementace změn.“

Pokud se týká výzkumných metod, již v počátku teoretické přípravy je důležité věnovat pozornost použitým metodám a postupům sběru a analýzy dat, z nichž vycházejí poznatky, na něž se odvolávají příslušné teorie. K pilotáži je vhodné využít kvalitativní výzkumné metody, např. částečně strukturovaný rozhovor a některou z forem zúčastněného pozorování, výsledkem pilotáže by měl být model dané problematiky a začlenění této problematiky do širšího organizačního rámce (vzájemné vztahy dílčích problémů a souvislostí). Před přípravou vlastního projektu je třeba ve spolupráci se zadavatelem stanovit základní úkoly výzkumu. K realizaci sociálního auditu doporučuje Pavlica z důvodu potřeby komplexního přístupu ke zkoumané oblasti kombinaci kvalitativních a kvantitativních postupů, při analýze získaných dat využití možností kvantifikace kvalitativních údajů a kvalitativní analýzy kvantitativních údajů. Cílem výzkumu je kromě zjištění rozdílu mezi skutečným a žádoucím stavem rovněž analýza příčin tohoto rozdílu (tzv. žádoucí - optimální stav je dán obecně přijatou představou - podloženou teorií či konkrétními požadavky a očekáváním managementu). Na základě výsledků auditu navrhuje realizátor ve spolupráci s vedením organizace žádoucí organizační změny (dílčí kroky či radikální změny). Sociální auditor se může implementace změn přímo účastnit (což ovlivní možnost jeho odstupu od zkoumané reality, ale zvýší pravděpodobnost plného porozumění důsledkům změn), nebo může být v roli externího poradce a na implementaci změn se nepodílet (jako nezávislý výzkumník s nejistotou, zda realizovaným změnám plně porozumí).

8 Závěr

Cílem předložené disertační práce „Organizační klima a pracovní spokojenost“ byla analýza problematiky organizačního klimatu a problematiky pracovní spokojenosti a následná systemizace poznatků. Konkrétně měla práce dva základní a dva dílčí cíle. Základními dvěma cíli bylo definovat organizační klima a pracovní spokojenost a strukturovat a specifikovat identifikované faktory vlivu na organizační klima a faktory vlivu na pracovní spokojenost. Jedním z dílčích cílů práce bylo vzájemné vymezení vztahu organizačního klimatu a pracovní spokojenosti a organizačního klimatu a organizační kultury. Druhým dílčím cílem bylo zpracovat problematiku zkoumání organizačního klimatu a pracovní spokojenosti. Oba tyto dílčí cíle podporují základní cíle práce. Teoretické zpracování dané problematiky zohledňuje současné reálné řízení organizace jako předpoklad analýzy faktorů, které klima v organizaci ovlivňují.

Organizace je seskupením, které koordinuje činnost a rozvíjí postupy k dosažení svých cílů, má aspekty ekonomické, organizační, technologické, právní, sociální a také kulturní. Organizace je souhrnem mocenských a sociálních vztahů, má svůj hierarchický systém, svá pravidla fungování, typické způsoby komunikace, jednání a vystupování jejích členů, které se promítají v jejím vnitřním fungování a charakterizují ji navenek. Organizační kultura charakterizuje život v organizaci, postihuje způsoby myšlení a jednání lidí. V reálných organizacích se často skutečná kultura liší od žádané podoby zformulované kultury. Vzhledem k bohatému obsahu organizační kultury není snadné ji definovat. V jednoduchém výčtu jejích prvků je souhrnem sdílených hodnot, postojů, vzorců jednání, pravidel, přístupů, chování a jednání členů organizace, vztahuje se k výtvarům organizace, je v každé organizaci jedinečná a v čase relativně stabilní. Na organizační kulturu působí vlivy uvnitř i vně organizace. Mezi vnitřní vlivy patří velikost organizace, její stáří, charakter její činnosti, existence strategie, organizační struktura, úroveň techniky a technologií, uplatňovaná politika a styl řízení lidí, manažerské osobnosti, případně interkulturální specifika organizace a mnoho dalších faktorů. Vnější vlivy charakterizuje okolí a z něho vyplývající podmínky pro organizaci, například sociokulturní faktory, konkurenční prostředí,

vliv požadavků zákazníků ad. Organizační kultura ovlivňuje způsoby jednání lidí, působí na organizační klima, je zdrojem motivace a spokojenosti či nespokojenosti pracovníků. Změna stávající kultury organizace je složitou a dlouhodobou záležitostí. Typologie v sociálních vědách umožňují určité utřídění a zpřehlednění reality, avšak téměř vždy tuto realitu zjednodušují. Typologie organizační kultury charakterizují rozdílné kultury organizací podle jejich specifických charakteristik. Ve skutečnosti se organizace k těmto popsaným modelům více či méně přibližují.

Významným organizačním aspektem je etické řízení. Etické jednání organizace je posuzováno jejím společenským okolím i vlastními zaměstnanci. Etické jednání organizace je výrazem její kultury a ovlivňuje klima v organizaci. Postupy uplatňované vůči pracovníkům v organizaci mají svůj etický rozměr a mají dopady na pracovní spokojenost či nespokojenost. Etické zásady v řízení se v průběhu času měnily. Cílem etického řízení je vytvořit, přijmout a uplatňovat určité etické normy v činnosti organizace. Již počátkem 20. století se objevuje myšlenka sociální odpovědnosti organizací, která je v podstatě požadavkem, aby organizace zvažovaly vliv svých aktivit a důsledky svých rozhodnutí. Sociálně odpovědné aktivity mají různý charakter, týkají se uplatňovaných marketingových praktik, bezpečné výroby a ochrany životního prostředí, vzdělávání pracovníků, zaměstnaneckých vztahů, zaměstnávání menšin a dalších oblastí. Etické zásady mohou být v organizaci prosazovány spontánně či cíleně prostřednictvím institucionalizovaných nástrojů, kterými jsou například etické kodexy. V současnosti je etické řízení implementováno v rámci integrovaných systémů řízení. Základním cílem etického řízení organizace by měl být přínos jednotlivcům, organizaci i společnosti.

Významné nástroje utváření organizačního klimatu a ovlivňování pracovní spokojenosti poskytuje oblast řízení lidí. Schopnosti lidí, jejich zkušenosti, pracovní nasazení, pozitivní vztah k organizaci a identifikace s jejími cíli jsou pro každou organizaci velmi cenným kapitálem. Řízení lidí v organizaci je realizováno zejména prostřednictvím vedení lidí, které je úlohou vedoucích pracovníků a je zabezpečováno systémem provázaných personálních aktivit. Tyto aktivity sledují

naplnění potřeb organizace k dosažením jejích cílů, zajišťují počet a kvalifikační strukturu lidí, jejich rozvoj pro přizpůsobení se změnám, připravují je na převzetí vedoucích pozic a tím současně zajišťují také identifikaci pracovníků s prací a organizací. Personální a sociální politika by měla vždy zohledňovat i potřeby a očekávání pracovníků tak, aby spoluvytvářela optimální klima v organizaci a pozitivně působila na pracovní spokojenost lidí.

Organizační klima a pracovní spokojenost má svá východiska ve vývoji řízení organizací. Mnohé práce a výzkumy v průběhu 20. století výrazně ovlivnily metody řízení, měnily chápání významu člověka pro fungování organizace a v důsledku metody řízení lidí. Významnou úlohu v oblasti sociálně-psychologických aspektů řízení sehrály poznatky školy lidských vztahů a sociálně-psychologických přístupů, významné jsou i mladší práce sociologů a psychologů a sociálně-psychologické aspekty řady koncepcí jako například učící se organizace či znalostního managementu. Sociálně-psychologická oblast managementu postihuje potřeby, motivaci a stimulaci lidí, pracovní vztahy, styly vedení, pracovní autonomii, tvůrčí činnost, komunikaci v organizaci, pracovní konflikty, týmovou práci a mnoho dalších témat. Sociálně-psychologické aspekty jsou v samém základu jak skupinového a organizačního klimatu, tak pracovní spokojenosti.

Sociální klima lze charakterizovat jako převládající vztahy mezi členy skupiny, které mají vliv na jejich pohodu. Optimální sociálně-psychologické klima ve skupině i v organizaci je obecně chápáno jako nekonfliktní, harmonické prostředí, kde bez problémů probíhá komunikace a spolupráce mezi lidmi, kde jsou dobré vztahy mezi spolupracovníky, mezi pracovníky a nadřízenými i mezi jednotlivými skupinami, kde se lidé cítí doceněni a mají důvěru ve vedení organizace. Organizační klima je různými autory chápáno různě, a to jako postoje k organizačním událostem, jako uvědomované aspekty organizačního prostředí, jako výsledek vnímání realit v organizaci, jako popis pracovního prostředí determinovaný individuálním vnímáním. Klima je jednak výsledkem působení mnoha faktorů, a to i na straně jedinců, a na druhé straně je faktorem utvářejícím podmínky k práci.

Každé úsilí o definici určitého jevu vždy provází skutečnost, že zobecnění ve větší či menší míře redukuje realitu. Definovat organizační klima je velmi obtížné. Jedním ze základních problémů pojetí organizačního klimatu jsou možné alternativy jeho chápání. Klima je možné chápat buď na úrovni jednotlivých pracovních skupin jako specifické klima každé skupiny, případně jako klima v rámci dvou či více skupin, či je možné ho chápat na úrovni celé organizace jako organizační klima, které reprezentuje obecné klima v organizaci. Dalším podstatným aspektem je možnost vymezení organizačního klimatu na úrovni jednotlivých skupin či celé organizace v užším či širším pojetí. V užším pojetí charakterizuje klima v konkrétní pracovní skupině (skupinách) či v organizaci úroveň interpersonálních vztahů v souvislosti s chováním členů skupiny (skupin) či organizace v rámci jejich spolupráce (součinnosti). Toto pojetí vymezuje klima jako úroveň kvality vztahů lidí při řešení společných pracovních úkolů a odpovídá sociologickému a sociálně-psychologickému vymezení organizačního klimatu. V širším pojetí ovlivňuje organizační klima v konkrétní pracovní skupině (skupinách) či v organizaci více faktorů. Kromě úrovně kvality vztahů lidí při zvládnutí pracovních úkolů jsou to mnohé organizační vlivy i vlivy mimo organizaci. V tomto pojetí působí na organizační klima komplex vzájemně provázaných faktorů.

Organizační klima charakterizují další podstatné aspekty, které je nutné mít na zřeteli v souvislosti s jeho vymezením. Organizační klima má v každé organizaci svá specifika, je jedinečné. Klima v jednotlivých pracovních skupinách v určité organizaci se zpravidla liší, celkové klima v organizaci není totožné s klimaty všech pracovních skupin. Vnímání organizačního klimatu jednotlivci je vždy subjektivní. Vnímání organizačního klimatu jednotlivcem je ovlivněno jeho vlastními zkušenostmi a promítají se v něm i zkušenosti zprostředkované druhými lidmi (z organizace či mimo organizaci). Na organizační i skupinové klima působí mnoho formálních a neformálních, vnitřních a vnějších vlivů. Organizační klima je proměnlivé (působením měnících se vlivů). Organizační klima je proces, který lze usměrňovat v rámci vedení lidí. Klima v organizaci i ve skupinách ovlivňuje motivaci lidí, jejich pracovní postoje a výkonnost. Klima je

s pracovníky organizace v obousměrném vztahu: klima je příčinou i důsledkem pracovního chování lidí.

Na základě teoretických východisek a vlastních poznatků s respektováním výše uvedených podstatných charakteristik organizačního klimatu jako jevu je možné definovat organizační klima takto: Organizační klima je jako naladění lidí v organizaci důsledkem vlivu určitých organizačních a interpersonálních charakteristik na jejich subjektivní vnímání a prožívání, projevuje se v jejich mínění na základě osobních i zprostředkovaných zkušeností a může působit na utváření jejich pracovních postojů. Naladění lidí je v tomto vymezení důsledkem jejich individuálního emocionálního i racionálního hodnocení dění v organizaci, mínění lidí charakterizuje obraz organizace tak, jak ji vnímají. Klima organizace vyplývá spíše než z výkonu pracovní činnosti lidí z jejich pocitů, které z mnoha souvislostí této činnosti a zejména z ostatních lidí v organizaci mají.

Vlivy na organizační klima je možné chápat jako soubor formálních faktorů, tj. norem, daných postupů, pravidel, předpisů, určených vztahů nadřízenosti a podřízenosti, pravomocí a odpovědnosti a určitých rozhodnutí a „nepsaných“ (neformálních) pravidel, tj. postojů a chování, které organizace či jednotlivé skupiny přijaly za své. Utváření organizačního klimatu je nepřetržitým procesem usměrňování mnoha těchto vlivů, mezi něž patří rovněž řídicí procesy, zejména v personální oblasti, mnoho skupinových jevů, zejména vztahy lidí ve skupinách a vztahy mezi skupinami, přístup jednotlivých vedoucích k pracovníkům, faktory vyplývající z osobnostních specifik jedinců a další.

Domnívám se, že vlivy na organizační klima je možné rozčlenit na organizační faktory a mimoorganizační faktory, tj. působící na organizaci, skupiny a jedince zvnějšku. Organizační faktory jsem strukturovala podle jejich „nositelů“ do tří skupin, a to jako charakteristiky organizace, charakteristiky pracovní skupiny (pracovních skupin) a charakteristiky jedinců. Záměrem tohoto členění není striktní roztřídění jednotlivých vlivů, ale poukázat na existenci těchto vlivů na úrovni organizace, skupiny i jednotlivce.

Mezi charakteristiky organizace patří pozice organizace na konkurenčním trhu, image a dobré jméno organizace, velikost organizace, organizační strategie a politika, organizační kultura a etika, organizační struktura a komunikace, řízení organizace, vedení lidí, pracovní podmínky a konflikty v organizaci. Pozici organizace na konkurenčním trhu ovlivňuje její ekonomická situace, technická i technologická úroveň, výkonnost a úspěšnost organizace, její image a dobré jméno, které získává svými přednostmi a slušným chováním vůči klientům, dodavatelům i širší veřejnosti. Z hlediska organizačního klimatu má význam i velikost organizace. Zatímco velké organizace mohou díky svým možnostem poskytnout pracovníkům lepší finanční ohodnocení, možnost rozvoje a kariéry, malé organizace často nabízejí neformální přátelské prostředí. Organizační strategie a politika, organizační kultura a etika, organizační struktura a komunikace jsou velmi důležitými faktory vlivu organizačního klimatu. Informovanost pracovníků o organizačních cílech je předpokladem jejich integrace. Organizační politiku charakterizují zásady a postupy uplatňované při dosahování cílů, je jednáním jednotlivců i skupin směřující k upevnění jejich moci. Mnohé prvky organizační kultury působí na klima v organizaci, organizační klima je možné chápat jako odraz organizační kultury. Organizační struktura ovlivňuje činnost a chování jednotlivců i organizačních složek. Velmi důležitým faktorem organizačního klimatu je komunikace v organizaci, a to komunikace vertikální shora dolů i zdola nahoru, komunikace horizontální i napříč organizací. Styl řízení v organizaci charakterizují uplatňované řídicí praktiky managementu, např. autoritativní či participativní přístup a způsoby uplatňování moci. Míru moci jedinců lze posuzovat podle množství finančních, materiálních a informačních zdrojů a počtu lidí, které mohou svým rozhodováním ovlivňovat a kontrolovat s možností uplatnění sankcí. Na organizační klima má vliv způsob řízení organizačních procesů, existence kolektivního vyjednávání a realizované organizační změny. Významnou roli ve vztahu organizace a pracovníků sehrává řada faktorů v oblasti vedení lidí, kterou charakterizuje přístup nadřízených a uplatňované zásady personální a sociální politiky. Mezi podmínky práce lidí v organizaci patří ekonomické, technické a technologické podmínky, fyzikální podmínky pracovní prostředí, bezpečnost práce, politika a styly řízení a vedení lidí, mezilidské vztahy a další. Fungování organizace mohou významně ovlivnit

konflikty uvnitř organizace mezi pracovními skupinami i vně organizace, tj. například s dodavateli či klienty.

Charakteristiky pracovní skupiny zahrnují role a pozice jedinců ve skupině, skupinové normy, složení skupiny, vztahy mezi jedinci ve skupině, charakter činnosti skupiny, komunikaci ve skupině, kompetence nadřízeného a členů skupiny, styl řízení a vedení, konflikty ve skupině a negativní skupinové jevy. S rolemi jedinců ve skupině je spojené jejich postavení ve skupině, skupinové normy jsou nepsanými požadavky na chování členů skupiny. Klima ve skupině zásadně ovlivňují vzájemné vztahy jejich členů utvářející se v rámci jejich interakce a ovlivňující chování jednotlivců. Chování jednotlivců spoluutváří skupinové klima a může v rámci spolupráce mezi skupinami působit i na celkové klima organizace. Vztahy ve skupině jsou velmi důležité, ovlivňují spolupráci lidí a jejich pracovní nasazení. Vztah jedince a skupiny je určován mírou jeho identifikace se skupinou. Vliv na skupinové klima má i složení skupiny, a to počet jejich členů, jejich věk, pohlaví, profesní struktura a další. Významným faktorem je charakter činnosti skupiny, respektive převaha individuální či týmové práce, která lidi spojuje při realizaci společných úkolů a napomáhá vytváření optimálního klimatu. Vliv na organizační klima má míra pracovní zátěže a stresu. Komunikace ve skupině může být příčinou i důsledkem klimatu, přičemž špatná komunikace ve skupině je zpravidla důsledkem špatných vztahů. Vedení lidí je jejich ovlivňování žádoucím směrem. Přístup vedoucího k jednotlivcům i ke skupině působí na vztahy ve skupině a zásadně ovlivňuje skupinové klima. Lidé pozitivně hodnotí vedoucího, který je odborníkem, schopným vedoucím a přijatelným člověkem. Interpersonální konflikty ve skupinách pramení z rozdílných názorů, přístupů a hodnot, z nejasných pravidel, z překrývajících se pracovních náplní, ze vzájemné závislosti pracovních úkolů, ze špatné komunikace, z nesplněných očekávání i z dalších důvodů. Ve skupinovém životě se objevují mnohé negativní jevy jako averze, pomluvy, intriky, sexuální obtěžování, různá diskriminace ze strany kolegů či nadřízeného, mobbing či bossing.

Charakteristikami jedinců jsou osobnostní charakteristiky, osobnostní rysy chování a komunikační styl, pracovní chování, schopnosti a výkonnost jedinců,

identifikace jedinců s organizací, identifikace jedinců s pracovní skupinou a identifikace jedinců s vykonávanou prací. Významný vliv na pohodu či napětí ve skupině mají osobnostní charakteristiky jednotlivců, jejich potřeby, motivace, hodnoty, postoje a aspirace, které tvoří motivační strukturu osobnosti, jejich sociální a emoční inteligence a adaptabilita. Významnou roli v interakci s druhými lidmi hrají osobnostní rysy chování jedinců a s nimi související jejich komunikační styl. Negativní vliv na skupinové klima mají problémové typy lidí jako jsou například agresivní lidé, ale také lidé s určitými rysy jako je extrémní potřeba moci, soutěživost, neschopnost prohrávat a podobně. Pracovní chování člověka je určeno jeho osobnostními charakteristikami a vnějším působením, které ovlivňuje jeho pracovní motivaci. Na klima ve skupině mají vliv sociální kompetence vedoucího i jedinců, které působí v interpersonální rovině, i odborné předpoklady, které zaručují zvládnutí úkolů skupiny. Velmi důležitými faktory vlivu na organizační klima jsou identifikace pracovníků s organizací, s pracovní skupinou a s vykonávanou prací.

Mimoorganizační faktory působící na organizaci, pracovní skupiny i jedince jsou mezinárodní a národní politika (legislativa ovlivňující trh podnikání, ekologie) a ekonomická situace státu, společenské změny, situace v oboru činnosti na mezinárodním i národním konkurenčním trhu, situace v regionu (podmínky místního trhu a trhu práce) a situace profesních skupin (vládní politika, trh práce).

Pojmem pracovní spokojenost lze obecně vyjádřit určitou míru spokojenosti člověka v souvislosti s jeho pracovním působením, míru shody jedince s pracovní činností a jejími podmínkami na určitém pracovním místě v určité organizaci, přičemž svůj vliv na spokojenost člověka sehrávají jeho osobnostní charakteristiky. Význam má i zvažování vztahu pracovní spokojenosti a profese v kontextu práce v určité organizaci. Člověk může být spokojený se svojí profesí, ale nespokojený na určitém pracovním místě v určité organizaci. Přesto, že není člověk spokojený se svojí profesí, může být spokojený v určité pracovní skupině v určité organizaci. Pracovní spokojenost je nejčastěji chápána jako reflektující pracovní podmínky pracovní činnosti. Pracovní spokojenost se vždy týká hodnocení jednotlivých faktorů a lze předpokládat, že člověk zpravidla není zcela

spokojený či zcela nespokojený, že různé skutečnosti bude nejspíše hodnotit různě, více či méně kladně nebo záporně. Pracovní spokojenost není stabilní, míra pracovní spokojenosti se mění v závislosti na mnoha proměnných, a to i situačně.

Někteří autoři vymezují pracovní spokojenost v závislosti na uspokojování potřeb pracovníků, jiní v souvislosti s postoji k práci, a to rovněž jako jev blízký či shodný. V postojích k práci se promítá i uspokojení potřeb, takže v tomto smyslu se vymezení pracovní spokojenosti jako pracovních postojů jeví jako širší. V teorii dosud není shoda v tom, zda je pracovní spokojenost činitelem pracovní motivace, různí autoři nabízejí v této souvislosti různé závěry. Teorie nabízí různé výčty a členění motivů k práci, které motivují, nemotivují i demotivují, teorie pracovní motivace uvádějí v různých souvislostech vztah pracovní motivace a výkonnosti. Mnohá pojetí pracovní spokojenosti vycházejí z předpokladu, že spokojení pracovníci jsou výkonnější. Skutečností ovšem je, že někteří pracovníci jsou spokojení, protože nároky na jejich výkonnost jsou nízké, takže v tomto případě jsou spokojení pracovníci méně výkonní.

V současnosti je problematika pracovní spokojenosti významným aspektem řízení organizace. Literatura k managementu se zabývá pracovní spokojeností v souvislosti s pracovní motivací, výkonností pracovníků, jejich identifikací s firmou, v souvislosti s jejich pracovní stabilizací a organizačními změnami. Přesto, že existuje mnoho studií v oblasti pracovní spokojenosti, dosud jednotně chápána není. V teorii více či méně podložené empirickými výzkumy se objevuje mnoho přístupů. Zobecnění poznatků v této oblasti je problematičké z důvodu vlivu mnoha proměnných.

Na základě teoretických východisek a současně s akceptováním potřeb praxe je možné definovat pracovní spokojenost jako komplexní jev takto: Pracovní spokojenost či nespokojenost je reakcí člověka na subjektivně vnímané a prožívané souvislosti jeho pracovního působení, je výsledkem hodnocení podmínek a okolností práce, je ovlivněna osobnostními charakteristikami člověka, jeho individuálními preferencemi a má vliv na utváření jeho pracovních postojů.

Pracovní spokojenost je svým obsahem i výsledkem vždy jedinečná u jednotlivců a jedinečná na úrovni organizace. Na pracovní spokojenost působí mnohé skutečnosti, z nichž většina jsou více či méně proměnlivé vlivy (v čase či situačně). Z toho vyplývá podstatná charakteristika, kterou je nestálost pracovní spokojenosti jedince. Některé faktory vlivu na spokojenost lze s určitou úspěšností identifikovat, uvést a popsat jako víceméně obecně platné, v případě jiných faktorů, které jako proměnné zobecnění ztěžují či znemožňují, jako jsou osobnostní vlivy, je výčet obtížný. Vliv osobnostních faktorů je argumentem k další významné charakteristice, kterou je subjektivita hodnocení pracovní spokojenosti (v případě, že míra pracovní spokojenosti je usuzována z hodnocení lidí). Zcela zásadní jsou v této souvislosti preference a očekávání člověka (potřeby, hodnoty, zájmy, aspirace). Člověk obvykle není zcela se vším spokojen nebo zcela nespokojen, některé okolnosti jsou pro něho přijatelné, jiné méně. Tato skutečnost charakterizuje rozdílnost pracovní spokojenosti týkající se různých stránek pracovního působení.

Různá pojetí pracovní spokojenosti se liší ve vymezení faktorů, které ji ovlivňují, přičemž jsou tyto faktory různě strukturovány, děleny na ekonomické a mimoekonomické, na pracovní podmínky a osobnostní činitele, na faktory organizační a osobnostní, na vnitřní a vnější faktory (obvykle v souladu s Herzbergovou dvoufaktorovou teorií). Některé faktory působí situačně a jiné jsou dlouhodobější. Soubor faktorů vlivu na pracovní spokojenost je provázaným komplexem, faktory zpravidla nepůsobí izolovaně. Výčet faktorů pracovní spokojenosti nemůže být nikdy vyčerpávající a jakékoliv jejich členění nebude tedy nejspíše nikdy závazné.

Na základě teoretických poznatků a v souladu s požadavky praxe jsem strukturovala faktory pracovní spokojenosti na organizační, tj. vlivy působící v rámci organizace a vlivy mimo organizaci, tj. působící na organizaci a jedince zvnějšku. Organizační faktory zahrnují pracovní činnost (obsah a charakter práce), tj. práci samotnou jako soubor vlivů souvisejících s pracovní činností, podmínky a okolnosti práce, které na pracovníka v souvislosti s jeho prací působí a individuální a osobnostní charakteristiky.

Základními charakteristikami pracovní činnosti jsou charakter individuální či týmové práce, míra kreativity či rutiny, zajímavost či monotónnost práce, míra autonomie vlastní práce a kontroly v práci, organizace práce, informovanost o účelu a souvislostech práce a zpětná vazba k výkonu, pracovní režim a pracovní tempo. Významnými faktory pracovní spokojenosti jsou důležitost a prestiž zastávané pozice a možnost člověka využít na daném místě své schopnosti a zkušenosti.

Mezi podmínky a okolnosti práce patří řízení organizace, odměňování, uznání a ocenění práce, možnost profesního rozvoje a pracovního postupu, péče o pracovníky, styl vedení lidí, pracovní skupina a mezilidské vztahy, fyzikální podmínky práce, pracovní prostředí a bezpečnost práce. Lidé sledují postavení své organizace na konkurenčním trhu, její perspektivy, ekonomickou sílu a posuzují rozhodování managementu. Zvláště citlivě vnímají rozhodnutí, která se jich přímo dotýkají, tj. v oblasti personální a sociální politiky. Významným faktorem pracovní spokojenosti je informovanost pracovníků ze strany organizace i nadřízeného, důležitá je úroveň komunikace s blízkými spolupracovníky, s vedoucím, komunikace mezi útvary v organizaci i s vedením organizace. Spokojenost pracovníků s odměňováním ovlivňuje výše odměny porovnávaná pracovníkem s úrovní jeho výkonu a spravedlivost odměny porovnávaná s odměnou druhých na základě výkonu. Velký význam má pro mnoho lidí i uznání jejich práce v podobě chvály za dobré pracovní výsledky a možnost osobního rozvoje i pracovního postupu. Péče o pracovníky zahrnuje výhody a služby poskytované pracovníkům, jejichž rozsah a zajímavost významně ovlivňují pracovní spokojenost a působí i jako stabilizační faktor. Zásadní význam pro spokojenost pracovníků má uplatňovaný styl vedoucího, který je vždy úzce svázán s jeho osobností. Lze předpokládat, že vedoucí, který projevuje zájem o práci podřízených, o jejich profesní rozvoj, umožňuje jim participovat na řešení pracovních úkolů, vytváří neformální atmosféru a zajímá se o potřeby podřízených, působí na jejich spokojenost. Mezilidské vztahy jsou důležitým aspektem pracovní spokojenosti. Dobré vztahy se spolupracovníky i s vedoucím mají pro člověka osobní význam, uspokojují sociální potřeby a zpříjemňují spolupráci.

Mezi individuální charakteristiky patří věk, pohlaví, rodinný stav, vzdělání, pracovní praxe, kulturní specifika. Individuální faktory jsou úzce svázány s osobností. Věk, role, kulturní specifika i vzdělání mají na pracovní život u různých jedinců rozdílný vliv. Výzkumy ukazují například, že v různém věku mají lidé různé preference a tudíž jejich spokojenost či nespokojenost ovlivňují jiné faktory, že lidé s vyšším vzděláním jsou spokojenější než lidé s nižším vzděláním. Každé kulturní společenství má své představy o rolích a z nich plynoucích cílech, a úspěšnost či neúspěšnost jejich dosažení ovlivňuje spokojenost či nespokojenost. Osobnostní charakteristiky zahrnují sebehodnocení, emoce, potřeby, motivaci, postoje, hodnoty, zájmy, aspirace, schopnosti, míru uspokojení jako osobnostní dispozici, míru identifikace s prací jako profesí. Významným faktorem pracovní spokojenosti je míra pracovní úspěšnosti, přičemž pracovní úspěšnost či neúspěšnost je zdrojem sebehodnocení.

Mimoorganizačními faktory působícími na organizaci a jedince jsou například mezinárodní a národní politika (zejména politika zaměstnanosti) a ekonomická situace státu, legislativa (zejména pracovně-právní), mezinárodní, národní i místní trh práce, mzdová úroveň (regionální, oborová) a konkurence v oboru činnosti organizace.

Důležitými aspekty zkoumání organizačního klimatu, pracovní spokojenosti i organizační kultury je informovanost respondentů o jeho účelu a načasování jeho realizace, například s ohledem na aktuální napjatou situaci v organizaci, která by mohla výsledky ovlivnit. Chce-li organizace na pracovnících, aby se aktivně účastnili realizovaných šetření v organizaci, je nutné je nejenom požádat o účast, ale rovněž je třeba poskytnout jim i zpětnou vazbu. Lidé mají zájem o výsledky šetření, ale rovněž očekávají reakci organizace na tyto výsledky, například opatření realizovaná na základě výsledků ke zvýšení spokojenosti pracovníků. Metodologie každého výzkumu musí vycházet z povahy zkoumaných jevů, zvolené nástroje měření tohoto jevu musí jeho povaze odpovídat.

V organizační praxi se lze poměrně často setkat se „zaměňováním“ organizačního klimatu a pracovní spokojenosti, v komerční poradenské praxi často postihují nabídky průzkumu klimatu v organizaci de facto průzkum pracovní spokojenosti a ani odborná literatura neprezentuje shodné chápání. Nezbytným základním východiskem ke zkoumání organizačního klimatu a pracovní spokojenosti by mělo být jejich vymezení. Vytvářené dotazníky ke zjišťování organizačního klimatu postihují celou řadu charakteristik pracovní činnosti, organizačních procesů, vztahů mezi spolupracovníky i prezentace organizace. Často jsou však mnohé položky v dotaznících ke klimatu převzaty z dotazníků spokojenosti. Mnozí autoři poukazují na odlišnost organizačního klimatu a pracovní spokojenosti. V případě pracovní spokojenosti je objektem zkoumání jedinec a zkoumána je jeho spokojenost v souvislosti s aspekty jeho pracovního působení. V případě organizačního klimatu je objektem zkoumání jedinec či skupina a zkoumáno je organizační klima ve skupině či v organizaci. Zatímco organizační klima se vztahuje spíše ke skupinovému působení, pracovní spokojenost je chápána více jako individuální. Někteří autoři zabývající se problematikou klimatu a spokojenosti zdůrazňují, že zatímco v případě spokojenosti s prací by měly být kladeny hodnotící dotazy, v průzkumu klimatu by mělo být hodnocení vyloučeno a v popředí by měla zůstat popisovaná přiřazování. Jedním z problémů organizačního klimatu a pracovní spokojenosti je jejich vzájemný vztah, respektive jejich korelace. Na základě obecné úvahy by se dalo předpokládat, že tento vztah bude za určitých podmínek v určité míře i obousměrný, to znamená, že pracovní spokojenost i nespokojenost jedinců může mít vliv na skupinové i organizační klima a že určité pozitivní i negativní aspekty skupinového či organizačního klimatu mohou mít vliv na pracovní spokojenost jedinců. Někteří autoři tento vztah akceptují, jiní odmítají.

Pojmy organizační klima a organizační kultura jsou často používány v podobném významu, avšak vychází-li se z teoretických poznatků, je jejich rozdílný obsahový význam zřejmý. Většina odborníků zdůrazňuje jako základní odlišnost organizačního klimatu oproti kultuře jeho „viditelnost“ a proměnlivost, zatímco kultura je charakterizována omezenými možnostmi jejího vnímání, její hlubokou zakořeněností a dlouhodobostí. Vztah klimatu a kultury lze stručně

charakterizovat tak, že klima je vnímání kultury. Vzájemné vymezení kultury a klimatu v organizaci je problematické ve chvíli, kdy bude zpochybňováno klima na úrovni organizace s odkazem na rozdílnost dílčích skupinových klimat. Tento aspekt je však možné zvažovat i u organizační kultury.

Výzkumy organizačního klimatu se liší podle svého záměru, cílem je zpravidla získat informace o určitých charakteristikách organizačního života, o jejich vnímání pracovníky, o postojích a očekáváních pracovníků. Ke zkoumání organizačního klimatu jsou využívány zejména dotazníky, rozhovory a pozorování, k analýze skupinového klimatu rovněž sociometrie či přirozený experiment. Pro volbu nástrojů šetření je zásadní jeho stanovený cíl, podle svého zaměření poskytuje šetření různé výstupy. Metodologickým problémem zkoumání klimatu na úrovni organizace je jeho subjektivní vnímání, kdy popsané organizační klima je v podstatě průměrem popisu individuálních vnímání.

Při zkoumání úrovně pracovní spokojenosti pracovníků je pozornost zaměřována na faktory, které se podílejí v různé míře na její kvalitě. Pokud se týká aspektů pracovní spokojenosti, o níž pracovníci vypovídají při jejím zkoumání v organizaci, měla by být zvažována i míra identifikace člověka s jeho profesí či momentálně vykonávanou činností. Optimální je zjišťovat pracovní spokojenost zvláště u jednotlivých kategorií pracovníků. Výchozím krokem zjišťování pracovní spokojenosti by vždy mělo být ujasnění si teoretického východiska, například zda bude spokojenost zkoumána jako postoje k práci či z hlediska jednofaktorové či dvoufaktorové teorie, a v návaznosti potom volit metody výzkumu. Nejčastější metodou zkoumání pracovní spokojenosti je písemné dotazování, méně častou rozhovor.

Sociální audit je nástrojem hodnocení sociálního chování, je komplexním přístupem ke zkoumání měkkých faktorů života organizace, který využívá mnohé současné kvalitativní a kvantitativní metody v oblasti sociálně-psychologického výzkumu. Sociální audit se na rozdíl od dílčích průzkumů zaměřuje na hlubší komplexní analýzu těchto jevů, na jejich souvislosti a vzájemné vazby. Sociální audit poskytuje ucelený obraz sociálně-psychologických aspektů organizačního

života, jeho silných a slabých stránek a doporučuje změny, implementaci systémů, tréninky. V teorii i v praxi je možné se setkat s více či méně rozdílným chápáním sociálního auditu, lze nalézt určité odlišnosti jak v obsahu prezentovaných auditů, tak v jejich záměru a cílech. Některá pojetí nahlíží audit spíše ze strany zájmů zaměstnanců a ostatních skupin, kterých se činnost organizace dotýká, jiné spíše z pohledu zájmů a prosperity organizace.

V závěru bych ráda uvedla, že jsem si plně vědoma, že předložená disertační práce nepostihuje danou problematiku v celé šíři. Širší zpracování by si jistě zasloužily teoretické zdroje k organizačnímu klimatu a pracovní spokojenosti a hlubší rozpracování faktory, které je ovlivňují.

9 Soupis bibliografických citací

- ADAIR, J. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.
- ADLER, R. B., ELMHORST, J. M. *Communicating at Work. Principles and Practices for Business and the Professions*. McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 2002. ISBN 0-07-240072-2.
- AGERVOLD, M., GEMZOE MIKKELSEN, E. *Relationships between bullying, psychosocial work environment and individual stress reactions*. *Work & Stress*, 2004, Vol. 18 (4).
- ALDAG, R. J., STEARNS, T. M. *Management*. Cincinnati: South-Western Publishing Co., 1987. ISBN 0-538-07702-6.
- APPLEWHITE, P. B. *Organizational Behavior*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1965. Library of Congress Catalog Card Number 65-21799.
- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Moc, vliv, autorita*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-053-8.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
- BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Osobní kariéra*. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-7169-083-X.
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- BENESCH, H. *Encyklopedický atlas psychologie*. Praha: Nakladatelství Lidové noviny, 2001. ISBN 80-7106-317-7.
- BENEŠ, M. *Andragogika: filozofie-věda*. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. ISBN 80-86432-03-3.

- BENEŠ, M. *Andragogika: teoretické základy*. Praha: Eurolex Bohemia, 2003. ISBN 80-86432-23-8.
- BENNETT, R. *Management*. London: Pitman Publishing, 1991. ISBN 0 7121 1421 1.
- BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
- BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
- BROWN, R. Culture vultures. *Works Management*, 1998, n. 4. In: Program změny firemní kultury. *Moderní řízení*, 1998, č. 10.
- BUUNK, B. P. et al. Social Comparisons at Work as Related to a Cooperative Social Climate and to Individual Differences in Social Comparison Orientation. *Applied Psychology: An International Review*. Oxford, Blackwell Publishing, 2005, Vol. 54 (1).
- BYARS, L. L., RUE, L. W. *Human resources management*. Illinois: IRWIN, 1987. ISBN 0-256-03630-6.
- CASCIO, W. F. *Managing human resources: productivity, quality of work life, profits*. Printed in the United States of America: McGraw-Hill, Inc., 1992. ISBN 0-07-010996-6.
- COLE, G. A. *Management: theory and practice*. London: DP Publications Ltd, 1990. ISBN 1 870941 60 8.
- COOPER, C. L., LOCKE, E. A. *Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory with Practice*. Oxford, Blackwell Publishing, 2000.
- CRAINER, S. *Kompendium managementu*. Praha: Computer Press, 1998. ISBN 80-7226-109-6.
- CRAINER, S. *Moderní management. Základní myšlenkové směry*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-019-8.
- ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-81-6.
- ČÍRTKOVÁ, L. *Problém nepoctivých zaměstnanců*. *Psychologie v ekonomické praxi*, 1997, č. 3-4.
- DEAL, T. E., KENNEDY, A. A. *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1982. ISBN 0-201-10287-0.

- DeVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-7169-988-8.1
- DITTRICH, P. Šetření pracovního klimatu ve firmě. *Psychologie v ekonomické praxi*. 1998, č. 1-2.
- DONNELLY, J. H., jr., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
- ECHAUDEMAISON, C.-D. a kol. *Slovník ekonomie a sociálních věd*. Praha: E.W.A. Edition, 1995. ISBN 80-85764-13-X
- ETZIONI, A. *Morální dimenze ekonomiky*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-19-X.
- Firemní kultura a její změny. *Moderní řízení*, 2003, č. 3.
- FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
- FULLER, D. *Vést nebo být veden*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-03-6.
- GEBERT, D., von ROSENSTIEL, L. *Organisationspsychologie: Person und Organisation*. Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart, Berlin, Köln, 1996. ISBN 3-17-013272-5.
- GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M., DONNELLY, J. H., Jr. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Homewood, Illinois, BPI IRWIN, 1988. ISBN 0-256-05821-0.
- GIDDENS, A. *Sociologie*. Praha: Argo, 1999. ISBN 80-7203-124-4.
- GOLEMAN, D. *Emoční inteligence*. Praha: Columbus, 1997. ISBN 80-85928-48-5.
- HANDEL, M. J. *The Sociology of Organizations: Classic, Contemporary, and Critical Reading*. Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, London, New Delphi, 2003. ISBN 0-7619-8766-5.
- HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-X.
- HAYES, N. *Psychologie týmové práce*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-983-6.
- HAYESOVÁ, N. *Základy sociální psychologie*. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-198-3.

HERSEY, P., BLANCHARD, K. H. *Management of Organizational Behavior: Utilizing human resources*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1993. ISBN 0-13012410-9.

HAVLOVÁ, J. *Profesní dráha ve 20. století. Úvod do sociologie povolání*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-220-6.

HLADKÝ, A., ŽIDKOVÁ, Z. *Metody hodnocení psychosociální pracovní zátěže*. Praha: Karolinum, 1999. ISBN 80-7184-890-5

HNILICA, K. Povolání a kvalita života. *Psychologie v ekonomické praxi*. 2002, č. 3-4.

HONZÁK, R. *Strach, tréma, úzkost a jak je zvládnout*. Praha: Maxdorf, 1995. ISBN 80-85800-05-5.

HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. Praha: PEF ČZU v Praze, 1995. ISBN 80-213-0234-8.

HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti: Mobbing*. Martin: Neografie, 1995. ISBN 80-85186-62-4.

HUCZYNSKI, A, BUCHANAN, D. *Organizational behaviour. An introductory text*. Prentice Hall International (UK), 1991. ISBN 0-13-639899-5.

HYNEK, J. Znalostní audit. *Moderní řízení*, 2003, č. 5.

Intelektuální kapitál a management znalostí. *Moderní řízení*, 1999, č. 3.

JANDOUREK, J. *Sociologický slovník*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-535-0.

JIRKOVÁ, J. *Šetření úrovně pracovní spokojenosti a flukuačních tendencí zaměstnanců jaderných elektráren Dukovany a Temelín*. Praha: FF UK, DP, 2001.

JOHNS, G. *Organizational Behavior: Understanding and Managing Life at Work*. Harper Collins College Publishers, Inc., 1996. ISBN 0-673-99562-3.

JOHNSON, A. G. *Human Arrangements. An Introduction to Sociology*. Brown & Benchmark Publishers, Times Mirror Higher Education Group, Inc., 1996. ISBN 0-697-28114-0.

KELLER, J. *Úvod do sociologie*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2002. ISBN 80-85850-25-7.

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., Šubrt, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: H. C. Beck, 2001. ISBN 80-7176-389-2.

KOČIANOVÁ, R. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. ISBN 80-86432-97-7.

KOHOUTEK, R., ŠTĚPANÍK, J. *Psychologie práce a řízení*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2000. ISBN 80-214-1552-5.

KOMÁRKOVÁ, R., SLAMĚNÍK, I., VÝROST, J. (Eds.) *Aplikovaná sociální psychologie III. Sociálněpsychologický výcvik*. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0180-4.

KOONTZ, H., WEHRICH, H. *Management*. Praha: East Publishing, 1993. ISBN 80-7219-014-8.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

KREBS, V. a kol. *Sociální politika*. Praha: Aspi Publishing, 2002. ISBN 80-86395-33-2.

KYRIANOVÁ, H. *Assessment centrum v současné personální praxi*. Praha: Testcentrum, 2003. ISBN 80-86471-21-7.

LEA, S. E. G., TARPY, R. M., WEBLEY, P. *Psychologie ekonomického chování*. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-85623-93-5.

LIVIAN, Y. F., PRAŽSKÁ, L. *Řízení lidských zdrojů v Evropě. (srovnání s Českou republikou)*. Praha: HZ Systém, 1997. ISBN 80-86009-19-X.

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

Management znalostí. *Moderní řízení*, 1998, č. 2.

Management znalostí je především strategie firmy. *Moderní řízení*, 1999, č. 7.

MAREŠ, P. *Nezaměstnanost jako sociální problém*. Praha: Slon, Sociologické nakladatelství, 1998. ISBN 80-901424-9-4.

MARSHALL, G. *A Dictionary of Sociology*. Oxford University Press, 1998. ISBN 0-19-280081-7.

MAYEROVÁ, M., BUREŠ, Z., RŮŽIČKA, J. *Psychologické aspekty personálního managementu*. Plzeň: Západočeská univerzita, 1995. ISBN 80-7082-173-8.

MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. H+H, 2000. ISBN 80-86022-65-X.

MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Psychologie v ekonomické praxi*. Plzeň: Západočeská univerzita, 1999. ISBN 80-7082-538-3.

MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-425-8.

MAZÁLKOVÁ, I. a kol. *Proměny pracovních vztahů v ČR*. Praha: Filozofická fakulta Univerzity Karlovy v Praze s podporou Grantové agentury ČR, 1998.

MELAMED, S., BEN-AVI, I., LUZ, J., GREEN, M. S. Objective and subjective work monotony. Effect on job satisfaction, psychological distress and absenteeism in blue-collar workers. *Journal of Applied Psychology*, 1995, n. 1.

MEZŘIČKÝ, V. *Environmentální politika a udržitelný rozvoj*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-003-8.

MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.

MINER, J. B. *Organizational behavior: performance and productivity*. State University of New York at Buffalo: Random House, Inc., 1988. ISBN 0-39434339-5.

MOULIS, J. Motivační mýtus. *Moderní řízení*, 1998, č. 2.

MUŽÍK, J. Andragogické aspekty teorie lidského kapitálu. In: Kolektiv autorů. *Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. ISBN 80-86861-04-X.

NAKONEČNÝ, M. *Encyklopedie obecné psychologie*. Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0625-7.

NAKONEČNÝ, M. *Lexikon psychologie*. Praha: Vodnář, 1995. ISBN 80-85255-74-X.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.

NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. Praha: Academia, 1999. ISBN 80-200-0690-7.

NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0577-X.

Největší hity v historii managementu. *Moderní řízení*, 2000, č. 3.

Nenáviděný šéf přijde firmu draho. *Moderní řízení*, 1999, č. 6.

NOVÝ, I a kol. *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-260-3.

NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. a kol. *Interkulturální komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-042-2.

NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-121-6.

ORGAN, D. W, BATEMAN, T. *Organizational Behavior. An Applied Psychological Approach*. Homewood, Illinois, BPI IRWIN, 1986. ISBN 0-256-03122-3.

PALÁN, Z. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

PAULÍK, K. Pracovní spokojenost a její psychologické souvislosti. *Psychologie v ekonomické praxi*. 2001, č.1-2.

PAVLICA, K. a kol. *Sociální výzkum, podnik a management*. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-25-4.

PELKOVÁ, L. Pracovní spokojenost současných manažerů a její souvislosti. *Psychologie v ekonomické praxi*, 2000, č. 3-4.

PERGLER, P a kol. *Vybrané techniky sociologického výzkumu*. Praha: Svoboda, 1969.

PERROW, Ch. *Organizational Analysis: A Sociological View*. London: Tavistock Publications, 1976. ISBN 0 422 75310 6.

PLAMÍNEK, J. *Synergický management. Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Praha: Argo, 2000. ISBN 80-7203-258-5.

PICHŇA, J. *Sociológia podniku. Spoločenský systém podniku*. Trnava: Petrus, Fakulta humanistiky Trnavská univerzita v Trnave, 1998. ISBN 80-967376-9-4.

PÍSKAČOVÁ, J. *Vývoj pracovní spokojenosti a personálně psychologické aktivity*. Praha: FF UK, katedra psychologie, DP, 2002.

PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1047-9.

PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-434-7

PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 1996. ISBN 80-7079-283-3.

PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P., UHLÁŘ, P. *Etický a sociální audit – nástroj zkvalitnění řízení*. Praha: Prospektrum, 2005. ISBN 80-7175-135-9.

- ROBBINS, S. P. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1986. ISBN 0-13-641549-0.
- ROTTEROVÁ, B. Rovnováha mezi prací a osobním životem. *HR forum*, 2000, č. 9.
- SCRUTON, R. *Slovník politického myšlení*. Brno: Atlantis, 1989. ISBN 80-7108-013-6
- SCHEIN, E. H. *Psychologie organizace*. Praha: Orbis, 1969.
- SPIEß, E., WINTERSTEIN, H. *Verhalten in Organisationen*. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer, 1999. ISBN 3-17-015507-5.
- SURYNEK, A., KOMÁRKOVÁ, R., KAŠPAROVÁ, E. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-038-4.
- ŠIMEK, D. *Sociologie práce*. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého, 1997. ISBN 80-7076-705-8.
- ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. *Metody psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum, 2000, ISBN 80-246-0048-X.
- ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.
- ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: FF UK, 1996. ISBN 80-7184-091-2.
- ŠTULLEROVÁ, N. Diagnostika sociálního klimatu jako základ zlepšení firemní kultury. *Moderní řízení*, 2001, č. 5.
- ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?* Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-702-7.
- TORRINGTON, D., HALL, L. *Personnel management: HRM in action*. UK, Cambridge: Prentice Hall, 1995. ISBN 0-13-149543-7.
- TRACEY, W. R. *Human resources management and development handbook*. New York: AMACOM, a division of American Management Association, 1994. ISBN 0-8144-0116-3.
- TRUNEČEK, J. Management znalostí. *Moderní řízení*, 2000, č. 4.
- TRUNEČEK, J. Znalosti v roce 2001. *Moderní řízení*, 2001, č. 11.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

TYSON, S., JACKSON, T. *Organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-296-4.

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: Aspi Publishing, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

Velký sociologický slovník. Praha: Karolinum, vydavatelství Univerzity Karlovy, 1996. ISBN 80-7184-311-3.

VLČEK, J. a kol. *Ekonomie pro neekonomy*. Praha: CODEX Bohemia, 1998. ISBN 80-85963-66-3.

VODÁČEK, L., DVOŘÁK, D. *Management v USA*. Praha: Institut řízení, 1990. ISBN 80-7014-023-2.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-041-4.

VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-269-6.

VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Aplikovaná sociální psychologie II*. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0042-5.

WAGNEROVÁ, I. *Řízení výkonnosti. Hodnocení pracovníků jako významný nástroj řízení výkonnosti*. Brno: Vydavatelství Marek Konečný, 2005. ISBN 80-903516-5-4.

WERTHER, W. B., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-X.

WHITMORE, J. *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7267-101-1.