

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

Společnost a motivační prostředky ve firmě

Olomouc 2016

Roman Marek

Univerzita Palackého v Olomouci Filozofická fakulta

### Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: " Moderní společnost a motivační prostředky ve firmě" vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce PhDr. Veroniky Gigalové, Ph.D.a uvedl jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne

Roman Marek

## Obsah:

Úvod .....	2
1 Tradiční společnost a klasické mechanistické pojetí organizace.....	4
1. 1 Shrnutí: .....	10
2 Škola lidských vztahů .....	13
2.1 Shrnutí: .....	18
3 Konec společnosti práce a humanismus .....	20
3. 1 Shrnutí: .....	24
Společnost .....	26
4 Organizace .....	28
5 Motivace .....	30
6 Závěr .....	33
7 Seznam zdrojů: .....	36

# Úvod

V mé práci se snažím čtenáře seznámit s tematikou proměny organizací a přístupu k zaměstnanci v průběhu 20. století. Cílem je charakteristika vývoje přístupu organizace k zaměstnanci a zároveň přístup zaměstnance k práci v průběhu 20. století. V počátcích své práce jsem plánoval vypracovat další všední příručku pro moderní manažery a přispět s dalším fádním návodem o 10 zlatých pravidlech motivování. Přesto jsem ale striktně vyžadoval, aby má práce obsahovala alespoň malý historický exkurz, tak aby si byl čtenář vědom základních historických souvislostí, vývoje organizačního řízení a přístupu k zaměstnancům. Tuto část mé práce, jež se měla tematiky jen zlehka dotýkat a být tak jen malým střípkem mé práce, jsem v té chvíli velice podcenil. Vůbec nejzákladnější problém byl totiž nedostatek literatury zabývající se vývojem organizace a přístupu k zaměstnancům v době průmyslové revoluce. Přední čeští sociologové jako J.Keller nebo F. Bělohlávek nejčastěji vycházejí z A. Giddensovy publikace Sociologie, která je doposud velkým přínosem pro tento obor, ale zabývá se jednotlivými tématy jen velice povrchně. Osobně označuji tuto knihu spíše jako encyklopedii sociologie, která nám má pomoci se zorientovat v problematice a ukázat nám cestu k autorům, jež je nutné sledovat.

A tak student, který se pídí po informacích týkajících se vývoje organizace, přístupu k zaměstnancům a postavení práce si musí velice náročně skládat dohromady mozaiku těchto obrazů z prací zabývajících se společností, člověkem a ekonomickými teoriemi té doby. Zdrojů, jež by tuto problematiku komplexněji a o něco podrobněji nastiňovaly je totiž v české ale i zahraniční literatuře až trestuhodně málo, přestože je právě 20. století dost možná doposud nejdůležitějším stoletím našich dějin. V té chvíli jsem si uvědomil, jak náročný úkol mě čeká a uvědomil si, že právě práce na toto téma může být pro čtenáře hledající vývoj organizací a zaměstnanců ve 20. století skutečně zajímavým přínosem. Proto jsem se rozhodl věnovat právě vývoji práce, vedení v organizacích, přístupu k zaměstnancům a jejich pracovním motivům.

S metodologií mé práce mi nejvíce pomohla vedoucí mé práce V. Gígalová. Celou práci bych rozdělil do dvou částí, první se zabývá třemi historickými celky. Zcela odmítám myšlenku přesného datové vymezení, veškeré historické události vždy plynule navazují a způsobují většinou logicky vyvoditelné následky. Proto jsou jednotlivé kapitoly od sebe odlišeny spíše v rámci myšlenkových proudů a přístupů typických pro danou dobu.

V první kapitole se zabývám charakteristikou dopadů průmyslové revoluce na společnost a změnami ve společnosti. Dále pak v rámci těchto společenských změn popisují vývoj, k němuž dochází v rámci řízení podniků a přístupu k zaměstnanci. Na základě těchto změn se snažím charakterizovat přístup zaměstnance k organizaci a práci v obecném měřítku. Druhá kapitola se zabývá popisem společnosti přibližně v období 20. až 70. let a charakteristikou humanistických tendencí se zaměřením na zaměstnance jako na sociálního jedince. Třetí kapitola se věnuje popisu období od 70. let a finální podobě humanistických přístupů a vzniku organizací s horizontálněji pojatou hierarchií. V rámci těchto kapitol se vždy snažím přistupovat od obecných celků v podobě popisu společnosti a nejdůležitějších změn ve společnosti přes zásadní změny ve vedení v organizacích po změny v přístupu k zaměstnancům a nakonec i přístup zaměstnanců k organizaci a práci obecně.

Druhá část práce se zabývá oblastmi společnost, organizace a motivace v obecnější rovině a nejen tematicky shrnuje události předchozích kapitol se zaměřením na jednotlivé aspekty, ale zároveň se závěrem snaží velice stručně reflektovat jednotlivá témata v aktuální společnosti.

# 1 Tradiční společnost a klasické mechanistické pojetí organizace

Domnívám se, že ke správnému uchopení motivace zaměstnance a přístupu k zaměstnanci dnešní doby je zároveň nezbytné znát historický kontext a vývoj v této problematice. V této první kapitole se tedy snažím nastínit transformaci tradiční společnosti v moderní kapitalistickou společnost, jež se odehrála na přelomu 19. a 20. století. Dále pak vnímání práce a zaměstnanců a jejich roli v organizaci v nové společnosti. Ve spojitosti s tím pak navazuji na Maxe Webera, který se právě v té době zabýval organizací (konkrétněji byrokracií) a jako první přišel se systematickým popisem organizace té doby. Vedle něj poukazuji na Henriho Fayola, který později přinesl ještě o něco komplexnější popis organizace.

Můžeme si myslet, že moderní svět je průzračnější než kdy dříve, že zmizelo mnoho pro člověka mysteriózních záhad a že způsoby, jakými svět okolo nás funguje, lze do jisté míry poznat. Podobné tvrzení však nemusí zcela odpovídat realitě jedince v moderní společnosti. Clifford Geertz, jak popisuje Giddens v knize *Důsledky modernity* (2010), přišel s pojmem lokální vědění, které pokrývalo veškeré vědomosti a schopnosti, jež člověk potřeboval k vlastnímu zaopatření. Moderní člověk paradoxně nedisponuje tak širokým lokálním věděním jako jeho předchůdci, neví odkud je dodáván plyn, voda, elektrická energie nebo co přesně elektrická energie z technického hlediska je. Přesto však nelze tvrdit, že moderní jedinec disponuje méně znalostmi o svém prostředí, než člověk předmoderní. (A. Giddens, 2010)

Zároveň je nutné si uvědomit, že právě organizace mají obrovský vliv na život moderního člověka, jež nelze vždy považovat pouze za přínos. Společně s naším členstvím v organizacích (otázku jeho dobrovolnosti již nechám na čtenáři) ztrácíme právo rozhodovat sami za sebe a toto právo přenecháváme kvalifikovanějším odborníkům a úředníkům, jejichž rozhodování může být pro nás obtížné ovlivnit. Organizace nám stejně tak ukládají povinnosti, které jsme zavázáni plnit pod hrozbou trestu. A. Giddens se dokonce domnívá, že organizace mohou vytvořit nad jedincem diktaturu, jež se nemusí být schopen účinně bránit. (A. Giddens, 1999)

Kapitalistická společnost vznikala v přímém spojení s křesťanskou protestantskou etikou, jež jí v mnoha ohledech položila základy a to již v polovině 19. století. Podle Petruska se totiž právě v protestantismu přístup k práci významně redefinoval. Místo o práci, jako dědičném

hříchu, se o práci začalo uvažovat jako o poslání a výsadní povinnosti člověka vůči bohu. Jednání člověka, který celý den pracoval a zároveň dodržoval zásady protestantského asketického života, nutně vedlo k tvorbě nadproduktu, tedy kapitálu. (Petrušek, 2007)

Tento trend se zcela překvapivě rozšířil do většiny společností od liberálních až po totalitní. Lipovetsky zmiňuje, že podobně překvapující byl i fakt, že právě společnosti, jež pělý ódy na morálku práce ve vztahu k jedinci, se postaraly o přísné oddělení práce a lidského faktoru. Věřilo se totiž, že zvýšení produktivity se dosáhne skrze rozdělení intelektuální a manuální práce a díky naprostému zjednodušení jednotlivých úkolů. Již od počátku 20. století se tak tyto společnosti snažily transformovat jedince v automatizovaný stroj s robotickou přesností. (Lipovetsky, 1999)

Pro pochopení atmosféry v oblasti zaměstnání a práce v této době je nutné zmínit A. Smithe a jeho pojetí ekonomicky kalkulujícího člověka. Smith popisuje člověka jako racionálně a ekonomicky smýšlejícího. Takový člověk soustředí své jednání tak, aby co nejvíce odpovídalo jeho potřebám a vedlo k co největšímu ekonomickému zisku. Podle Smithe se tak vždy orientuje podle pro něj nejvýhodnější volby. Jeho pocity jsou složkou iracionální, tedy nežádanou. Ekonomický zisk se tak stává jeho nejvýraznějším motivačním faktorem. Za situace, kdy organizace kontrolují veškerou ekonomickou nabídku, se člověk stává loutkou zájmů těchto organizací, které ho nejen motivují, ale zároveň i kontrolují. V jejich zájmu je totiž pouze předvídatelné ekonomické jednání a proto se snaží iracionální složku zaměstnance potlačovat. Stejně tak i zaměstnanec musí naplňovat určitá očekávání, např. bude respektovat jakoukoli autoritu, tedy kohokoli, kdo disponuje formální pravomocí, a to bez ohledu na jeho vzdělání nebo osobnost. (Bělohávek, 1996)

Veškerá odpovědnost za výkon organizace ale leží na bedrech vedení, které nepředpokládá, že by pracovníci dělali více, než je uvedená norma. Podle E. Scheina takové jednání vede organizaci do záhuby na základě sebenaplňujícího se proroctví. Pakliže vedení očekává chladnou lhostejnost a čistě ekonomickou motivovanost svých zaměstnanců, je pravděpodobné, že se tím zaměstnanci budou řídit. (Schein, 1969)

Při hledání odpovědí na otázky spojené se vznikem moderní kapitalistické společnosti a jejího řádu se dostaneme k německým myslitelům na přelomu 19. a 20. století. Jeden z největších přínosů má pak sociolog Max Weber. Richard Swedberg, který ve své knize *The Max Weber dictionary: key words and central concepts* (2005), analyzoval Weberův odkaz, kde tvrdí, že ačkoli se Weber sám kapitalismem jako takovým a jeho přesnou definicí příliš nezabýval, rozpracovává jeho jednotlivé části a formy při systematickém popisu moderní společnosti a

zahrnul i kulturní dopady na společnost. Vznik moderní společnosti Weber připisuje vzniku moderního kapitalismu v západní Evropě. Podle Webera lze o kapitalismu mluvit pouze, pokud zisk je cílem veškeré ekonomiky a stejně tak je i cílem ekonomických aktivit jedinců. (Swedberg, 2005)

Technologická revoluce mimo jiné otevřela zcela novou kapitolu trávení volného času, jež do té doby nebylo možná. Kolem poloviny 19. století se tak začala po celé Evropě zkracovat pracovní doba. K. Marx (Petrušek, 2007, s. 420) v této době také příhodně prohlásil, že *„dějiny volného času, jsou dějinami pracovního dne – to na straně jedné, a že bohatství národů se neměří množstvím hmotných statků, ale množstvím volného času, který společnost dokáže nabídnout svým členům k „tvořivému a všestrannému rozvoji“, to na straně druhé.“* (Petrušek, 2007)

Max Weber se zároveň řadí do mechanistického přístupu, jenž se inspiruje v automatizovaných strojích. Zastánci tohoto proudu se inspirovali v jednotlivých částech strojů, kladkách, pákách, převodech apod. Tyto vztahy mezi nimi se pokoušeli aplikovat na řízení lidí. Vrcholem je pak automatizovaná, byrokratická organizace s precizně definovaným systémem pozic, pravomocí a rolí, jež funguje na základě přesné, rutinní práce jednotlivců a čistě formálních vztazích. (Bělohávek, 1996)

Weber tímto způsobem popisuje formu byrokracie, již považoval za nejlepší, racionální formu organizace. Sám Weber definoval organizaci podle Bělohávka (1996) jako *„hierarchická organizace, navržená racionálně ke koordinaci práce mnoha jednotlivců a k realizaci široké škály administrativních úkolů a organizačních cílů.“* Weber definuje několik základních aspektů, jimiž lze byrokratickou organizaci definovat. Sociologové běžně interpretují z Weberova díla mezi 4-6 základními zákonitostmi organizace. Já zde vycházím ze zatím posledního vydání Sociologie A. Giddense (1999). Myslím si, že důvod využití právě tohoto autora může být čtenáři zřejmý. Jeho knihu lze totiž s trochou nadsázky nazvat pomyslnou biblí moderní sociologie. Především se mu podařilo poměrně stručně, ale zároveň komplexně pojmut základní aspekty Weberovy organizace, které shrnul do pěti bodů:

1. Byrokracie má pyramidální podobu, kde každá pozice obsahuje jasně definované pravomoci. Nejvyšší orgán pak stojí na nejvyšším bodě a veškerá nařízení tak přichází z vrchních pozic k nižším a zároveň tyto vrchní pozice kontrolují ty pod sebou.
2. Veškeré jednání zaměstnanců je upraveno oficiálními formami, kterými jsou zaměstnanci nuceni se řídit a užít je k řešení problémů. Funguje zde ale i pravidlo, kdy



čím vyšší zastává pracovník pozici, s tím větší paletou problémů se setkává a je tedy nucen je řešit více flexibilně.

3. Pracovníci jsou odměňováni. Každá pozice je spojena s určitým platem. Zároveň se od zaměstnanců očekává snaha o postup v organizačním žebříčku. K povyšování zaměstnanců by mělo docházet zcela nezaujatě na základě jejich pracovního výkonu a odsloužených let.
4. Zaměstnanci by měli vždy striktně oddělovat své soukromí a pracovní život. Osobní problémy by neměly mít vliv na výkonnost pracovníka.
5. Podle Giddense se Weber také domníval, že ideální byrokracie odděluje úředníky od zdrojů, se kterými pracují. Nejsou totiž vlastníci kanceláří ani prostředků, se kterými operují.

(Giddens, 2013)

Doslova o pár let později, v roce 1908, přišel Henri Fayol s velice podobným výčtem žádoucích znaků organizace, kde i přímo popisuje způsoby jejího řízení a zároveň rozšiřuje o přístup k zaměstnancům:

1. *Dělbba práce* - Zaměstnanci by se měli specializovat na konkrétních pozicích, aby tak zvýšili svůj výkon.
2. *Autorita* - Autorita vedoucího pracovníka by měla vycházet nejen z jeho pozice, ale i z jeho osobnosti.
3. *Kázeň* – Zaměstnanec by měl respektovat organizační pravidla a svého nadřízeného. Ať už se jedná o pravidla formální či neformální. Stejně tak by se neměly udělovat výjimky. A projevy nekázně by měly být potrestány a předcházeny. Fayol se zde vzhlížel ve vojenské hierarchii. Disciplína by měla vycházet z ujednání, které je uspokojující pro obě strany.
4. *Jednotné příkazy* – Každý zaměstnanec by měl mít pouze jednoho nadřízeného, který ho úkoluje. Tím se minimalizuje možnost špatného pochopení nebo překroucení nařízení.
5. *Jednotné řízení* – Takové vedení, které je založeno na společném programu, dostatečné hierarchizaci a definici pozic a vzájemné kooperaci. Není ale možné bez jednotných příkazů.
6. *Podřízení zvláštních zájmů zájmu obecnému* – Potřeby zájmů nebo skupin by neměly být nad zájmy organizace. Vedoucí pracovníci by tak měli jít příkladem a být pevní ve

svých rozhodnutí.

7. *Odměna* – Podle Fayola by odměna měla být odpovídající, tedy co nejvíce uspokojovat obě strany. Zároveň by ovšem měla být motivující a nepřemrštěná. Fayol se nezabývá pouze způsoby finančního odměňování, ale zároveň poukazuje i na jiné způsoby odměn v podobě bydlení, příspěvků na jídlo a osvětlení.

8. *Centralizování* – Centralizace moci v určitých pozicích může mít pozitivní dopady, musí je ale zastávat schopní manažeři.

9. *Stupnice hodností* – Linie příkazů by vždy měla mířit shora, mít ucelený postup a jednotnost. Fayol se zde jasně inspiroval v armádní hierarchizaci. V rámci velkých organizací je také vhodné vytvářet „*můstky*“, tedy vyčlenit dva zaměstnance, kteří spolu budou přímo jednat bez toho, aby se příkaz musel posílat skrze další vrstvy.

10. *Řád* – Každá věc má své místo, to lze nazvat *pravidlem „hmotného pořádku“*. Obdobně to ale musí fungovat i u sociálního řádu. Všechny pozice by tedy měly být jednoznačně definované a každý pracovník musí být pro toto místo vhodný a naopak.

11. *Slušnost* – Samozřejmostí každého vedoucího pracovníka by mělo být nejen spravedlivé a férové jednání, ale zároveň je nutné i slušné zacházení se zaměstnanci, jež by mělo vycházet ze zdravého úsudku a zkušeností vedoucího pracovníka.

12. *Stálost zaměstnanců* – Stabilitu zaměstnanců Fayol zdůrazňuje především u vedoucích pracovníků ve velkých podnicích. Trvá dlouho, než se takový pracovník zvládne aklimatizovat, poznat lidi a své pracoviště. Pokud bude krátce poté převeden jinam, není využit jeho potenciál a nabyté zkušenosti. Je samozřejmostí, že fluktuace personálu je občas nevyhnutelná. Fayol ale tvrdí, že u náročných pozic by však měla být co nejmenší.

13. *Iniciativnost* – Fayol předpokládá, že aktivní zapojení účastníků do plánování organizačních cílů a jejich realizace, je zároveň jedním z největších motivačních stimulů pro pracovníky. Takový zaměstnanec se bude nejen mnohem více cítit součástí kolektivu, ale zároveň je mnohem větší šance, že bude vnitřně motivován.

14. *Soulad personálu* – Jedním z největších nebezpečí podniku a dosahování podnikových cílů je nejednotnost kolektivu, před kterou Fayol varuje. Je nutné, aby manažer vždy posiloval soudržnost a jednotu celého týmu. Také nadměrné byrokracie je spíše na škodu. Je tedy dobré běžné situace, jež lze vyřešit jednoduše ústně, řešit mezi čtyřma očima. (Fayol, 1931)

U Fayola je vidět, že se snaží o větší komplexnost oproti Weberovi. Weber pracuje s poměrně čistě mechanistickým řízením, zatímco Fayol již zaměřuje na zaměstnance s více humanizujícím přístupem. Oba dva se prakticky shodují v oblastech hierarchizace, kde zastávají vertikální systém, přísné rozdělení pozic tak, aby každý znal své pravomoci a věděl na koho se obrátit a stejně tak rovnost zaměstnanců v rámci přístupu a odměňování nebo podřízenost osobních zájmů zájmům organizace na pracovišti. Fayol ale například stojí i za tím, že by se zaměstnanci měli aktivně podílet na vývoji organizace (*Iniciativa*). Stejně důležitá je pro Fayola i soudržnost kolektivu, jež by měl být založen na harmonizujících vztazích (*Kolegialita*). Tady už je jasný náznak důležitosti neformálních vztahů a v neposlední řadě je nutné poukázat i na jeho pojetí autority, kdy zdůrazňuje, že autorita nemá vycházet pouze z pozice, ale má být založena i na autoritě osobní. Zde bych chtěl znovu připomenout, že Henri Fayol sepsal tyto myšlenky již v roce 1908, jeho názory tak naprosto předčily svou dobu a jeho základy správy organizace se používají dodnes. Zdá se, že zatímco Weber se zabývá základními principy organizace a to především v teoretické rovině, Fayol jde ještě dále a více či méně ho rozvíjí a experimentuje v praktické podobě. Samozřejmě na druhou stranu je ale vhodné dodat, že Fayol již měl možnost se Weberovým systémem inspirovat. (Fayol, 1931)

Čistě mechanistické řízení organizace je, podobně jako socialistické vize spíše ideálem, než dosažitelnou realitou. Ačkoli se moderní organizace mohou snažit tomuto ideálu přibližovat, jeho absolutní dosažení není možné díky lidskému faktoru v podobě sobeckých zájmů a neformálních vztahů. Bělohlávek tedy tvrdí, že byrokratický systém se nemá snažit o jejich vymýcení, ale o vytvoření mechanismů sloužících k jejich omezení. Mechanistická organizace aplikací svých pravidel potlačuje individuální zájmy a iniciativu a může vést k demotivaci motivovaných zaměstnanců. Stejně tak přísně mechanistická organizace nedokáže včas reagovat na změny v prostředí. (Bělohlávek, 1996)

Weberovou mechanistickou byrokracií se inspiroval také Robert King Merton, ačkoli ji neviděl jako nejšťastnější řešení. Sám souhlasil, že byrokracie svou povahou eliminuje neshody v organizaci skrze konkrétní sociální rituály a z toho plynoucí vypočitatelnost chování toho druhého. Do značné míry ale kritizuje způsob, jakým se byrokracie vypořádává s problémy, které se násilně snaží kategorizovat a dle kategorie pak zvolit formu řešení. Úředníci se pak na tato řešení spoléhají s absolutní jistotou a lidské prvky jsou pak zcela eliminovány a to i v případech, jež si žádají speciální řešení. Merton se obává, že právě

narůstající ritualizace povede k bodu, kdy úředníci zvolí raději ustálenou formu jednání, ačkoli tím uškodí organizaci nebo vztahu se zákazníkem. Takové postupy mohou vést i k odloučení byrokracie a veřejnosti a vést k napětí. S narůstající byrokracií se navíc zvyšuje odcizení vůči výrobním prostředkům a eliminují se i sociální vztahy. Stejně tak Merton kritizuje závislost, jež si člověk nutně vytváří k byrokracii. K tomu aby byl zaměstnán, byrokracii totiž potřebuje, jelikož sám nevládní nástroje, které mu umožní pracovat. Byrokracie tak sama o sobě vytváří pouze modré nebo bílé límečky. Podle Mertona je jedno, zda se byrokracie objevuje v kapitalismu, socialismu nebo jiných systémech, vždy sebou nese nezaměnitelné znaky marxismu. (Merton, 2000)

Je pochopitelné, že téma motivace zaměstnanců nebylo v této době zcela středem společenského zájmu. Na zaměstnance bylo pohlíženo jako na chladné, ekonomicky kalkulující stroje. V rámci zvyšování výkonu zaměstnanců se pak soustředilo na zjednodušování mechanických úkonů a absolutní oddělení od jakýchkoli rušivých elementů. Dělníci neměli nárok na příplatky za přesčasy, práci o nedělích či v noci, neexistovalo zdravotní pojištění nebo příspěvky v nezaměstnanosti. Každý čtenář si tak určitě představí, jakých životních jistot mohl takový dělník nabývat. Tento způsob vedení měl tedy nakonec více slabých než silných stránek. Za zvýšením výkonu totiž stála naprostá dehumanizace a demotivace spolu se ztrátou veškeré individuality zaměstnance.

Max Weber pak představuje klíčovou postavu této doby. Jeho podrobný, systematický popis a definice byrokracie (organizace) byl ve své době zcela přelomovým. Zatímco Weber nám tedy nabídl první komplexní popis organizace, Fayol šel tímto směrem ještě dál a kromě konkrétnějšího převedení do praxe se více zaměřil i na zaměstnance, jejich formální a neformální vztahy a to i v rámci kolektivu, pojetí autority a komunikaci.

### 1. 1 Shrnutí:

Společnost na přelomu 19. a 20. století byla na všech frontách zasažena dopady technologické revoluce. Samotná technologická revoluce ale započala mnohem dříve a ze zcela pochopitelných důvodů navazovala na osvícenské tendence ve druhé polovině 17. století, bez kterých by pravděpodobně odstartovala mnohem později. Právě odvrácení se od náboženství dovolilo myslitelům a odborníkům ze všech oblastí věd experimentovat a zkoumat doposud zakázaná témata. Dominovalo přesvědčení, že vše má určitý logický řád, jež se musíme snažit pozitivisticky poznat a veškeré věci a události lze empiricky poznat a tedy logicky vysvětlit.

Hommo oeconomicus, tedy člověk ekonomický, v pojetí A. Smithe a dalších následovatelů jeho vize, tak lze jednoduše pochopit jako reakce na celospolečenské tendence.

Na otázku proč se pro nás stávají z hlediska organizace a vedení podniky zajímavé až k přelomu 19. a 20. století, je poměrně jednoduchá odpověď. Průmyslová revoluce se významně začala projevovat už od 18. století. Spolu s ní došlo, díky inovacím v zemědělství, k raketovému nárůstu vypěstovaných plodin. Vzhledem k tomu byli zemědělci schopni uživit mnohem více dětí, než kolik si mohli dovolit dříve. To vedlo obrovské natalitě a k situaci, kdy tyto mladé generace postrádaly práci. V rámci zkracování vzdáleností za podpory parního stroje lidé konečně věděli, že za nejbližším městem se například skrývá menší město a věděli tak, že i tam mohou být nové pracovní příležitosti. Obří natalita, nové způsoby dopravy a rychlé šíření informací vedlo k prudké urbanizaci. Nově příchozí migranti se byli schopni rychle adaptovat, a zatímco se města bleskově rozrůstala, tvořila se i větší poptávka po veškerých komoditách. Na to samozřejmě podnikatelé reagovali a začaly se rozrůstat obří továrny s pásovou výrobou, které díky trojí směně běžely takřka neustále a snažily se pokrýt základní potřeby hladového trhu. V těchto továrnách pracovaly stovky nově příchozích migrantů, kteří tak společně začali vytvářet dělnické třídy.

Dělníci však v prvních fázích tohoto období, zvaného fordismus, z počátku 20. století nepotřebovali příliš vzdělání, stroje v továrnách byly stále poměrně primitivní a jednoduché na obsluhu. Už v této době ale začínali ekonomové, sociologové a psychologové uvažovat nad efektivnějším využitím dělníků, zkvalitněním a urychlením výroby. Technologická revoluce ale stále ještě nezpomalovala a tak docházelo k dynamickým inovacím i v rámci výroby. V továrnách i v celé společnosti se neustále objevovaly nové komplikovanější výrobní a jiné stroje. Dělníci se tak museli stále více vzdělávat, což vedlo k vysoké profesionalizaci zaměstnanců. Tito kdysi běžní dělníci se začali stávat experty na obsluhu a opravu určitých strojů.

Éra strojů a stále užší profesionalizace se odrazila i v přístupu k zaměstnancům. Ekonomičtí myslitelé té doby se v mechanických zařízeních inspirovali a mechanisticky vnímali i organizaci. Organizační pojetí podniků tak jako stroje i interpretovali. Každá část podniku, stejně jako každá součást mechaniky, sloužila k jednomu konkrétnímu účelu, jež měla plnit s naprostou přesností. Stejně jako jednotlivé části stroje plnily ve své podstatě jednoduché operace, měla i práce zaměstnanců být co nejvíce zjednodušována. Rutina a jednoduchost práce ale nestačily, zaměstnanec byl totiž neformálními vztahy na pracovišti rušen a nemohl

se tak plně soustředit. Také komunikace na pracovišti musela být eliminována, aby Weber dosáhl perfektního stroje.

Dělníci se tak nestali ničím víc než jednoduchou pracovní silou, která každý den vykonávala svou rutinní práci bez možnosti jakéhokoli sociálního kontaktu. Ani Weberovi skalní zastánci se už nemohou divit, že se tento systém dočkal Marxovy tvrdé kritiky a dělnická třída zcela naplnila jeho vizi bezmocného proletariátu. Zaměstnanec v takové mechanistické organizaci pak zcela postrádal motivaci k práci. Jeho individuální nebo iracionální složka byla potlačována a stejně tak byla potlačována jakákoli snaha o socializaci na pracovišti. Stejně tak si lze těžko představit, že by byl motivován charakterem práce samotné, kdy v rámci jeho pracovní náplně např. vrtal čtveřici šroubů znovu a znovu každý den po celý pracovní týden. V rámci dělnických tříd pak nelze mluvit o jakýchkoliv výsadách spojených se zastávanou pozicí. Dělníci postrádali jakékoli ekonomické, politické nebo sociální postavení. Byli jen narychlo zbudovanou nižší třídou. Těžko si tedy představit, že by zaměstnanec mohl být motivován jinak než finančně v rámci základního zabezpečení sebe samého nebo svojí rodiny.

## 2 Škola lidských vztahů

Ve třicátých letech 20. století dochází v reakci na urbanismus k raketovému rozvoji měst a spolu s ním dostává i sociální život ve městech nový rozměr. Už od dvacátých let se také začínají objevovat nové přístupy k uchopení zaměstnance na pracovišti a pod mikroskop se dostávají právě neformální vztahy, jež byly doposud považovány za nedůležité nebo dokonce kontraproduktivní. Avšak až rozvoj americké sociální a kulturní antropologie ve 30. letech dodává změnám v přístupech k zaměstnancům výraznější podobu. Podle Kellera patří mezi nejvýraznější odborníky v oblasti neformálních vztahů a mezilidského soužití této doby R. Benedictová, M. Meadová nebo G.H. Mead. Nové komunitní studie na zabývající se neformálními vztahy a hierarchizací přicházejí s převratnými názory, že neexistuje výrazný rozdíl mezi formálním a neformálním vztahem. (Keller, 2007)

„Škola lidských vztahů“ je pojem v první řadě spojovaným s Eltonem Mayo, jež je považován za jejího ideového zakladatele. F. Bělohlávek tvrdí, že Mayo se zabýval významností neformálních vztahů a celkovou spokojeností pracovníka v organizaci a upozorňoval na to, že tyto faktory významně přispívají k celkové výkonnosti pracovníka. Elton Mayo v počátcích vycházel ze studií F. Taylora, jež se běžně řadí mezi přední osobnosti mechanistického pojetí, který se ve svých pracích „časové a pohybové studie“ zabýval možnostmi zefektivnění výkonnosti na základě profesionalizace (v jeho podání tedy maximální možná zjednodušenost práce a její mechaničnost). Výsledkem sice bylo zefektivnění práce, ale zároveň to vedlo k odchodu zaměstnanců při první příležitosti. Mechanizovaná, jednotvárná práce se ukázala být pro lidi vyčerpávající a únavná. (Bělohlávek, 1996)

Dalším významným autorem, který se zabývá jak Elton Mayoem tak i F. Taylorem je Jan Keller. Ve své knize Sociologie, organizace a byrokracie (2007) se zaobírá porovnáním Elton Mayo a Frederik Taylora. Elton Mayo na něj navázal v rámci svých Hawthornských studií, ve kterých zkoumal vnější faktory ovlivňující pracovní výkonnost - zejména hluk, osvětlení, vlhkost a další technické úpravy. Původní záměr výzkumu dopadl katastrofálně, jelikož pracovníci zvýšili svou výkonnost takřka při jakékoli změně a to dokonce i v kontrolní skupině, kde změny nebyly provedeny žádné. Technické změny v prostředí tedy neměli téměř žádný vliv a tým E. Mayo se zaměřil na neformální vztahy, jež spontánně vznikaly v původně zcela formálně postavené skupině. Spolu s novými vztahy vznikaly také nové skupinové normy, které orientovaly jedincovo jednání a mimo jiné udávaly i množství denního pracovního výkonu. V rámci udržení či navýšení pozice ve skupině byli pracovníci schopni

odmítnout vyšší finanční odměny, které by při ignorování neformálních vztahů dosáhli. Takové jednání se samozřejmě zvenčí jeví jako nelogické a neekonomické. Toto zjištění vedlo Maya k předpokladu, že vzniklé neformální vazby na pracovišti zásadně ovlivňují pracovníkův výkon a podrobil tak kritice Taylorovo klasické organizační pojetí, jež předpokládá, že jedinec se vždy chová zcela sobecky, ekonomicky a lze tedy přistupovat ke všem stejným způsobem. Hawthornský efekt je dodnes označení pro nadměrný výkon zaměstnanců, kteří se domnívají, že jsou součástí něčeho výjimečného a nového. Elton Mayo na základě své nové koncepce kritizoval tradiční kapitalistický mechanistický přístup, který se snažil vymýtit lidskou přirozenost a rozbíjel tradiční podobu lidských skupin. Vytvářela chladné pracoviště plné jednoduchých mechanických úkonů. Pracovníci tak potlačovali svou sociální složku osobnosti, ztráceli schopnost komunikovat a kooperovat s druhými. Tyto dopady podle Maye vedou ke ztrátě sebeúcty a smysluplnosti vlastního konání což narušuje vývoj osobnosti jako takový. (Keller, 2007)

V předchozích odstavcích zabývajících se vztahem a návazností E. Maya a F. Taylora v obecné rovině užívám texty F. Bělohlávka a J. Kellera zcela záměrně. Věřím, že moderní autoři získávají jakýsi odstup a objektivnější optiku. Jsou také schopni komplexněji pojmout teorie E. Maya i F. Taylora v kontextu historických událostí té doby, jež dobovým autorům nemusely být zřejmé. Bělohlávek i Keller jsou oba dnešní autoři a časový odstup jim dodává možnost komparovat teorie s mnoha dalšími. Proč jsem vybral právě tyto dva, může být čtenáři zřejmé. Oba dva jsou to autoři srovnatelného významu (a teď doufám, že se ani jeden neurazí) a zabývají se víceméně totožným polem.

Z Hawthornských studií nám tedy vzešel nový, neotřelý pohled na zaměstnance. A. Etzioni (1968) dal dohromady 4 důležité body, jež sumarizují výsledky vzešlé ze studií E. Maya a jeho týmu.

- 1. Úroveň produkce závisí na společenských normách a ne na psychických kapacitách jedince.*
- 2. Odměny a sankce jiného než finančního charakteru výrazně ovlivňují chování pracovníků a mají významný dopad na efekt finančních odměn.*
- 3. Pracovníci většinou nejednají jako jednotlivci, ale v rámci skupiny.*
- 4. Je důležité nastavení neformálních skupinových norem a kooperace mezi formálním a neformálním vedením.*



A. Etzioni tvrdí, že škola lidských vztahů se obecně opírá o teorii, že nejlepší způsob řízení výkonnosti pracovníků vede skrze uspokojení jejich sociálních potřeb a jejich celkovou spokojenost. Teprve poté je zaměstnanec schopen se plně soustředit na práci. Zaměstnanec by měl mít pocit, že cíle jeho organizace stojí za jeho snahu a jsou shodné s jeho. Tým a organizace, v jejímž rámci zaměstnanec pracuje, by v ideálním případě měla být označována téměř za rodinu. Cíle organizace by podle školy lidských vztahů měly být za jedno s cíli a potřebami zaměstnanců.

Etzioni Amitai je uznávaným odborníkem v oblasti organizací, který ve své knize *Modern Organisations* (1968) skvěle reflektoval a shrnul Mayovy rozsáhlé studie. Amitai se ve své knize rozsáhle zabývá tradičními mechanistickými přístupy a konfrontuje je s novými humanistickými proudy. Tuto problematiku Amitai popisuje v době, kdy tyto procesy stále ještě ve společnosti silně rezonují. E. Amitaie s E. H. Fayolem lze považovat za jedny z předních expertů v porovnání praktických přístupů mechanistických a humanistických trendů a také jejich přelomu v období první poloviny 20. století.

Nový přístup školy lidských vztahů byl zároveň silně inspirován a takřka postaven na základech Abrahama Harolda Maslowa a jeho motivační teorii. Zástupci humanitního proudu po vzoru A. Maslowa věřili, že je nejprve nutné uspokojit základní lidské potřeby, aby se člověk mohl zaměřit na potřeby vyšší. Maslowa skvěle popisuje M. Nakonečný ve své kultovní knize *Lexikon psychologie* (2013). Ačkoli jsem mohl sáhnout přímo po knize *O psychologii bytí* A. Maslowa, zvolil jsem zde M. Nakonečného ze zcela logického důvodu. V následujícím textu se totiž nezabývám Maslowovou teorií natolik důsledně, abych musel využít podrobností jeho práce. Naopak věřím, že je nutné seznámit čtenáře pouze se základy teorie A. Maslowa na kterých humanitní proudy staví své teze. Právě proto jsem vybral knihu M. Nakonečného, jež je zároveň psychologem a historikem a podává tak ucelený a komplexní výklad A. Maslowa svěží a čtenářsky stravitelnější formou. A. Maslow vytvořil v roce 1954 komplexní systém motivace, jež nazval hierarchická teorie potřeb. Tato teorie je i dnes široce využívána množstvím odborníků. Maslow svou teorii založil na předpokladu, že člověk je jako bytost integrálním a organizovaným celkem, kdy nenaplnění jakékoli potřeby vede k projevům vnějšího chování. Tyto vnější projevy jednání nazývá syndromy chování a tvrdí, že z jejich společného charakteru (na základě svých výzkumů došel Maslow k závěru, že syndromy chování se skutečně opakují) lze vypožorovat chybějící potřeby. Sám Maslow pak

rozdělil potřeby do pěti stupňů, přičemž k naplnění jednotlivých stupňů nemůže dojít bez naplnění stupňů předešlých. Těmito pěti stupni jsou:

1. Fyziologické potřeby
2. Potřeba bezpečí – Odráží různé životní jistoty jako bezpečí, finanční aj.
3. Potřeba lásky a sounáležitosti – Snaha o sociální integraci, náležení k nějaké skupině. Zde se objevuje i potřeba hledání partnera.
4. Potřeba uznání a respektu – Projevuje se snahou o získání určitých sociálních hodnot skrze přivlastnění si různých pozic a rolí ve společnosti.
5. Potřeba sebeaktualizace – Podle Nakonečného Maslow na základě svých výzkumů předpokládal, že snaha o seberealizaci, realizaci svých záměrů a schopností je přirozeností každého člověka. Každý jedinec se tak snaží být autonomní a získávat více kompetencí.

Jednotlivé potřeby nám ale nepřinášejí stejné uspokojení ani stejnou motivaci. Obecně vzato jsou nižší potřeby klíčové a nutné k přežití, a proto je zde i snaha o jejich rychlé naplnění. Čím vyšší je potřeba, tím je i méně naléhavá a jejich neuspokojení je snazší i v dlouhodobějším horizontu. Méně naléhavé hodnoty jsou zároveň méně expresivně vyjadřovány, a proto je jejich rozeznání obtížnější. Vyšší hodnoty ale přinášejí dlouhodobější a subjektivně hlubší uspokojení, avšak díky jejich komplexnosti vyžadují více předpokladů. Nakonečný zároveň ujišťuje, že Maslow samozřejmě nepředpokládal, že takto položené hodnoty jsou absolutní a lze je aplikovat zcela univerzálně a rozepisuje se i o jeho *výjimkách z hierarchické prepotence potřeb*. (Nakonečný, 2013)

Zastánci humanistických proudů věřili, že většina vyšších potřeb může být uspokojena skrze dobré neformální vztahy na pracovišti a právě z této teze plynou i předpoklady většiny výzkumů humanisticky orientovaných odborníků té doby. Dobré vztahy v pracovním kolektivu by tak měly podporovat integraci jedince a obdařovat ho určitými sociálními hodnotami, jedinec tak získává i respekt svého okolí. Teprve na základě uspokojení těchto potřeb se pracovník v rámci seberealizace aktivizuje na své pracovní pozici. Tady bychom ale mohli humanistům vytknout, že operují s univerzální myšlenkou, kdy každý jedinec se skutečně dále rozvíjí a je schopen být do určité míry autonomní. Sám Maslow však podle Nakonečného přichází s nemálo případy, kdy toto tvrzení neplatí.

Studie s podobným zaměřením jako Elton Mayo provedl i E. L. Trist a jeho tým, kteří se zabývali britskými horníky v černo-uhelném dole, kde vládl velice komplexní systém

neformálních vztahů. Tuto studii popsal ve své knize Psychologie organizace o něco později E. H. Schein. Horníci fungovali na principu značně autonomních týmů o velikosti 2-8 členů, které pracovaly zcela odděleně a zodpovídaly za těžbu v určitém úseku. Nové členy vybíral vedoucí týmu, tak aby zapadli do vytvořeného kolektivu. Mezi členy se kvůli nebezpečnému a stresujícímu prostředí dolu tvořily velice silné a dlouhodobé citové vazby, které zahrnovaly i rodiny členů. Členové se tak v případě potřeby starali i o rodiny zraněných nebo zemřelých kamarádů. Samozřejmostí byla rivalita mezi soupeřícími týmy horníků, jež ale nijak nepřekážela ve výkonu práce, jelikož týmy byly od sebe odděleny. Běžné potyčky mezi členy komunity však fungovaly jako pojistný ventil napětí hromadícího se z frustrující práce a dle neformálních pravidel komunity byly v pořádku.

Technologičtí inženýři se v rámci zvýšení produktivity rozhodli instalovat těžká mechanická zařízení pro těžbu a odsun uhlí. Nový systém si vyžádal i kompletní reorganizaci a množství různě specializovaných pracovníků, jejichž práce se mechanizovala. Horníci tak byli rozděleni do obřích pracovních skupin o 30-40 lidech, které se střídaly ve třech směnách. V tomto novém přerozdělení byli od sebe horníci odděleni vzdáleností okolo 200 metrů. Samotná práce pak vyžadovala i vysokou koordinaci a jakékoli pracovní výkyvy se výrazně podepisovaly na výsledcích celé směny. Jediným měřitelným žebříčkem v komunitě se stala zastávaná pozice a míra prestiže k ní se vázající. Po čase se začalo objevovat snižování výkonnosti, jež bylo jedinou možnou reakcí na emocionální napětí, které vyrostlo z porušení vztahů, oddělení pracovníků, mechanických metod práce, frustrujícího prostředí a samozřejmě na neexistenci jiné možnosti jak toto napětí vypustit. (Schein, 1969)

Ke studii E. L. Trista jsem se dostal díky knize E. H. Scheina Psychologie organizace (1969). Tuto studii jsem zvolil právě proto, že skvěle poukazuje na důležitost neformálních vztahů na pracovišti a to v dokonce v extrémních podmínkách. Celkově tak studie podtrhuje důležitost a význam humanistických trendů rozvíjejících se v té době. Studie také nepatří k nejznámějším a doufám tak, že bude obohacením pro čtenáře. Kniha E. H. Scheina se zabývá porovnáváním klasických mechanistických přístupů a nastupujících humanistických trendů a vzhledem k době jejího vzniku je významnou historickou sondou do výzkumů a teorií rodících se na pomyslném přelomu vlády obou přístupů.

Tato studie je důkazem toho, že racionálně ekonomické úvahy inženýrů nakonec vedly k narušení sociální struktury komunity a zároveň k celkovému snížení výkonu. Dokonce i šarvátky mezi horníckými týmy, které se na první pohled mohou zdát zcela nežádoucí, byly

pro organizaci pravděpodobně neefektivnější volbou ventilace napětí. Nový mechanický systém se tedy nakonec neukázal více efektivní a celkové nové organizační pojetí znemožňovalo vytváření citových vztahů, což ve svém důsledku vedlo k bojkotu práce horníků. Na tomto příkladu lze zároveň i vidět, že v náročném prostředí jsou neformální vztahy a vazby na pracovišti klíčovým aspektem, který je třeba podporovat a ne se snažit ho eliminovat či zcela vymýtit.

Lze s jistotou říci, že nové přístupy školy lidských vztahů zaznamenaly určitý úspěch a že výkonnost zaměstnanců se skutečně o něco zvýšila. Přesto by zastánci tradičního přístupu mohli tvrdit, že míra zlepšení výkonu při zaměření se na mezilidské vztahy na pracovišti je velice omezená a nepřináší žádný zásadní rozdíl. Stručně řečeno, při zaměření se na mezilidské vztahy na pracovišti, zaměstnancům práci možná zpříjemníme, ale jeho práce se tím nezjednoduší ani neulehčí. Takový přístup lze přirovnat třeba k cirkulaci zaměstnanců na pracovních pozicích. Jejich monotónní práce a prostředí se sice promění, ale práce zůstane stejná. Stejně tak by tradicionalisté mohli kritizovat i podcenění platu zaměstnance jako motivačního faktoru školou lidských vztahů a vyzdvihování levných symbolů jako prestiž práce a přístup k zaměstnancům, které pro pracovníka však nemají takovou hodnotu jako finanční odměna. (Etzioni, 1968)

## 2.1 Shrnutí:

Po bleskovém rozšiřování měst, továren a pracovních míst, se výzkumníkům dostávaly do rukou stále větší vzorky zaměstnanců. Samotné výzkumy na pracovní výkonnost a morálku zaměstnanců se začínaly stávat stále více žádanou komoditou a to nejen ze strany odborníků, ale především samotných podnikatelů. Města doslova hýřila životem, byly zbudovány celé nové čtvrti a po ulicích proudily masy lidí. Tyto šedé davy si ale brzo začaly všimnout nedostatečné variability nabídky a v touze se odlišit začali lidé požadovat individualizaci výrobků. Podobná situace ale panovala i na druhé straně, majitelé výrobních továren si také začali všimnout nasyceného trhu a rychle si uvědomili, že je třeba jejich výrobky odlišit. Trh se začal vůbec poprvé široce diverzifikovat a začaly se objevovat první módní trendy.

Organizační struktury výrobních společností byly rozsáhlé, specifické svou vertikální hierarchizací a mechanisticky pojaté v Taylorovském duchu. Ačkoli už H. Fayol zdůrazňoval důležitost neformální autority, opravdovým průlomem v rámci neformálních vztahů byly až Hawthornské studie Eltona Maya, ačkoli původně zaměřené na vliv prostředí a vnějších podmínek na výkonost pracovníků. Jeho výzkumy prokázaly důležitost neformálních vztahů a neformální hierarchie stejně jako nutnost kooperace oficiálních a neoficiálních lídrů skupiny.

Mayem se později inspirovalo celé množství dalších odborníků, tento trend dnes nazýváme školou lidských vztahů. Díky Mayovi a jeho následovníkům se celkový pohled na zaměstnance proměnil. Pracovníci už nebyli vnímáni jako nástroje ale sociální bytosti s určitými potřebami. Prvním, kdo komplexně interpretoval tyto potřeby, byl Abraham Maslow. Není tedy divu, že právě jeho pyramida potřeb se stala vzorem pro celou řadu dalších výzkumníků. Všeobecně panoval názor, že pro maximalizaci výkonu zaměstnanců a jejich plné oddání se práci je tak nejprve nutné uspokojit zaměstnancovy potřeby. Pod mikroskop se tak dostává pracoviště a pracovní tým každého zaměstnance, stejně tak jako jejich spokojenost s cíli organizace a organizací jako takovou.

S tím, jak se zaměstnavatelé snažili klást důraz na dobré vztahy v pracovních týmech, se proměnil i přístup pracovníků, jež si začali vážit vztahů vznikajících na pracovišti a poskytnuté větší autonomie. Změny se ale začaly projevat i v pracovním prostředí, kde se zaměstnavatelé snažili nabídnout pracovníkům více fyzického komfortu, aby zaměstnanci nebyli ve stresu a úměrně se začaly navyšovat i platy a odměny za přesčasy. Dělníci tak již nevnímali svoji práci jen jako nutnost k přežití a jedinou proměnou už netvořil jen příjem. Nyní, se zaměstnancům dostalo do rukou mnohem více možností, dle kterých se mohli rozhodovat o volbě povolání, do hry se nyní dostávají hodnoty jako tým kolegů, pracovního prostředí, vize a cíle společnosti. Dělnická třída se začíná pomalu ztrácet ze společenské scény.

### 3 Konec společnosti práce a humanismus

První zmínky o možnosti konce společnosti práce se objevují už v 60. letech. Podrobně je tato tematika podle Petruska rozpracována až u André Gorze v jeho knize *Les chemins du Paradis* z roku 1983, kde takto nazval celou kapitolu. Konec společnosti práce připisuje elektronické revoluci. Nemyslí si však, že by to měla být tragédie nebo něco, čeho bychom se měli obávat. Podle Gorze dojde k naplnění Marxovy vize, práce přestane být individuální a stane se společenským fenoménem. I přesto se některé z jeho teorií potvrdily. Konec společnosti práce totiž nepřinášel jen rostoucí nezaměstnanost, tu dokonce považuje za permanentní průvodní jev moderního kapitalismu, ale především dva méně zřejmé, o to však podstatnější procesy a to rychle se snižující objem nezbytné práce takovým způsobem, že se práce dostává na okraj struktury společenských činností a snižující se potřeba přímého kontaktu pracovníka s materiálem, což se nejvíce podepsalo na řemeslné výrobě. (Petrušek 2007)

U André Gorze je patrné zaměření se na pracujícího jedince, které bylo typické pro humanistický přístup rozmáhající se přibližně během 40. - 60. let. Brilantním popisem této změny, jež v přístupu k zaměstnancům ve společnosti nastává je Douglas McGregorova teorie X a Y. Tato teorie shrnuje základní předpoklady v procesu řízení lidí u dosavadní společnosti a nově nastupujícího humanistického pojetí. Teorie X charakterizuje dosavadní, tradiční přístup, jehož předpoklady jsou:

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

Teorie Y se zabývá modernějšími humanistickými přístupy k zaměstnancům v organizaci, které se proti tradičnímu přístupu poměrně ostře vymezují. Předpoklady teorie Y jsou:

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

(Bělohávek 1996, s. 36-37)

I v moderním době lze teorii X a Y využít, kromě porovnání historické proměny manažera se dnes tato teorie využívá pro vyjádření dvou opačných polů manažerských přístupů. Teorie X, jak už byla nastíněna, vyjadřuje direktivní, přímočaré zacházení. Takového manažera zajímá pouze to, jestli zaměstnanec udělal nebo neudělal to, co měl. Jakým způsobem se mu to líbilo, nebo se cítil, už není pro manažera teorie X důležité. V protipólu se nachází manažer teorie Y, kdy se manažer snaží být vnímavý vůči pocitům a potřebám zaměstnanců. Snaží se „neublížit“ zaměstnanci a neničit jeho sebevědomí a motivaci. Takový manažer volí velice opatrné kroky, nezveličuje chyby, kterých se zaměstnanec dopustil a nemluví o nich jako o chybách, kterých se dopustil dotyčný, ale jichž se dopustili všichni. Takový manažer může být jednoduchým cílem zneužití zaměstnanci. Prototyp ideálního manažera leží, jak už to bývá, někde uprostřed. Manažer by si měl být vědom pocitů svých podřízených, a pokud to situace dovoluje, brát je v úvahu. Na druhou stranu je nutné, aby byl manažer schopen direktivního přístupu ve chvílích, kdy si to situace vyžaduje. (Urban, 2003)

V 50. letech 20. století provedli Tom Burns a George McDonald Stalker výzkumy zaměřující se na sledování výkonu pracovníků v přibližně 20. průmyslových podnicích ve Velké Británii, mimo jiné např. v továrně na hedvábí nebo elektroniku. Na základě svých výsledků, jako jedni z prvních, hlouběji charakterizovali vztah mezi prostředím organizace a organizačním systémem. Tito autoři ve své knize *Leadership* (1961) tvrdí, že dle stability či nestability prostředí, ve kterém organizace funguje, lze definovat dva protipóly struktury organizace. Na jedné straně tak hovoří o organizaci mechanistické, která je vhodná pro stabilní prostředí trhu. Tedy bez neočekávaných událostí z hlediska vývoje trhu např. právně – politické scény aj. Tento způsob organizace zcela odpovídá Weberovskému pojetí byrokracie, o kterém jsme si již řekli, tedy důsledná vertikální hierarchizace, vysoká specializace pozic, standardizované metody jednání, důsledná orientace na pravidelný a průměrný výkon, důraz na formální řešení konfliktů a loajalita k organizaci (hodnotám organizace). Na opačném pólu pak stojí organizace organická, kterou lze podle Stalkera a Burnse skvěle aplikovat v dynamickém, rychle se rozvíjejícím prostředí, kde jsou klíčové rychlé reakce podniku. Klíčovým konceptem tohoto typu organizace je zaměření zaměstnanců na cíl. Oproti klasickému přístupu totiž nejde o jejich výkon, který musí konstantně splňovat určitý průměr v rámci celku, ale vyhotovení určitého pracovního cíle, projektu, za který přebírají pracovníci odpovědnost. Zaměstnanec je tedy orientován a motivován konkrétními cíli a v rámci jejich dosažení se spoléhá na tým tvořený jeho spolupracovníky. Hlavní motivace zde tedy vychází z identifikace s konkrétními společnými cíli a pracovní skupinou. Pracovní cíle jsou tedy zadávány v rámci skupiny, ve které neexistuje klasická horizontální hierarchie, zde ji

nahrazuje široká vertikální síť spolupracovníků, založená na neformálních vztazích mezi zaměstnanci. Komunikace mezi zaměstnanci v tomto případě neprobíhá na základě příkazů, ale formou odborných rad a poskytováním informací. Spolu s výraznou neformální organizací vztahů se pojí také odlišné řešení konfliktů, které již nepodléhá doзору nadřízeného či jiného supervizora. Nelze zároveň ani tvrdit, že v rámci horizontální hierarchie organizace neexistují vertikální dělení. Stratifikace je zde uplatňována na základě stáří, tedy počtu let strávených v organizaci, tito pracovníci mívají hlavní slovo při společném řešení problémů. Konečné rozhodnutí je ale vždy prosazeno na základě konsensu. Specializace pozic v organické struktuře je nízká, což neznamená nedostatečnou definici pozic. Širší specializace znamená rozsáhlejší pole působnosti dané pozice, zaměstnanec má pak více odpovědnosti ale zároveň mu je poskytnuto více pravomocí a je tedy schopen rychleji reagovat na širší paletu komplikací. Prestiž zde, díky vyšší autonomii, nevyplývá z prestiže pozice, ale z přínosu společnosti zaměstnancem.

Stalker a Burns zároveň hovoří o těchto dvou systémech jako o dvou pólech a ne dichotomii. Podniky se tak většinou, podle situačních potřeb, vyskytují někde na škále mezi těmito póly a kombinují více možností uspořádání. Zároveň jsou si oba autoři vědomi i toho, že přechod od spíše mechanistického řízení k více organickému, může být pro zaměstnance i manažera zásadní problém. Takový pracovník má v novém otevřenějším systému problémy s orientací jak v novém pracovním prostředí, tak i ve své samotné práci, což může vést ke stresu a stavům úzkosti. T. Stalker a G. M. Burns díky tomuto novému pojetí organizace způsobili malou revoluci na poli motivace zaměstnanců. (Burns, 1961)

T. Stalker a G.M. Burns se stali nekorunovanými zakladateli kontingenčních, jinak také situačních teorií, mezi jejichž nejdůležitější představitele se řadí Paul Roger Lawrence a Jay William Lorsch. Jedním ze základních konceptů tohoto proudu je situační podmíněnost přístupu k zaměstnancům. Zastánci tohoto přístupu tvrdí, že neexistuje jeden nejlepší styl vedení zaměstnanců. Manažer by neměl přistupovat ke všem zaměstnancům stejně, ale měl by si uvědomovat, že řídicí styl a přístupy, jež fungují v aplikaci na jednoho zaměstnance, nelze třeba ve stejné míře aplikovat i na jeho kolegy. Obecně tak jeho přístup dle naléhavosti situace osciluje mezi nízkou a vysokou mírou direktivního vedení. Zástupci tohoto proudu tvrdí, že každý zaměstnanec má své specifické potřeby a je třeba volit individuálních přístupů. Manažer by měl svým zaměstnancům v běžných pracovních situacích nechávat volnější prostor. Při nečekaných krizích a situacích, na které je nutno okamžitě reagovat, by měl vedoucí pracovník upřednostňovat direktivnější styl řízení. (Urban, 2003)



Z tohoto přístupu vzešlo několik v dnešní době stále velice aktuálních přístupů řízení pracovníka. Právě experimenty s jinými, než direktivními přístupy, nás dovedly k aplikacím forem řízení, jako delegování a koučování v organizačním prostředí. Zásadně se tak proměnil přístup k zaměstnancům, kteří nyní začali dostávat pouze zadání práce, již bylo třeba vyhotovit. Společně s tím se samozřejmě přenášela nejen odpovědnost, ale jak vychází ze studií Stalkera a Burnse, tak třeba i prestiž. (Urban, 2003)

Většina odborníků se už na sklonku dvacátého století přikláněla k názoru, že klasický Weberův model byrokracie neodpovídá potřebám tehdejšího, rychle se proměňujícího se trhu. Světový trh se neustále mění a s ním i lokální ekonomiky. Objevují se organizace, které místo velice formální vertikální struktury tradičního západního typu volí raději horizontální, méně strukturalizované a méně formalizované vztahy, díky nimž se může organizace rychleji přizpůsobovat novým trendům.

Za ideový vzor organizací podobného organického typu moderní doby jako popisují Burns a Stalker lze považovat japonské výrobní korporace, které fungují na podobných principech, A. Giddens uvádí např. Nissan nebo Panasonic. Tyto organizace jsou velice odlišné od jejich západních konkurentů, preferují právě horizontální systém struktury a v mnoha aspektech se tak velmi liší od Weberova klasického, byrokratického pojetí organizace, jež je pomyslnou modlou západního trhu.

A. Giddens definoval několik klíčových specifíků, jež jsou typické pro velké Japonské podniky.

- 1. Rozhodování zdola nahoru* - Vedoucí pracovníci se nezodpovídají pouze svým nadřízeným, ale konzultují svá rozhodnutí i se svými podřízenými a řadovými pracovníky.
- 2. Méně specializace* – Pracovníci nejsou úzce specializováni v oboru své práce. V průběhu několika let si pracovníci projdou a osvojí práci ve vícero odděleních společnosti, tak aby získali komplexní přehled o celé organizaci a sami byli i flexibilnějšími pracovníky.
- 3. Jistota zaměstnání* – Ačkoli se to lidem zvyklým na západní trh může zdát utopistické a nereálné, obří japonské korporace nabízejí svým pracovníkům možnost celoživotního zaměstnaneckého poměru. Výše platu a pozice se tak nejčastěji určují dle počtu let odpracovaných v organizaci.
- 4. Orientace na pracovní týmy* – Podobně jako jsme si uváděli příklad britských horníků E. L. Trista ve druhé kapitole i tady fungují pracovníci na bázi samostatných pracovních jednotek. Navíc nebývají členové těchto týmů hodnoceni na základě vlastní práce, ale výsledku celé

skupiny. I tady se tedy vytváří velice silné neformální vazby. Posledním, avšak neméně důležitým specifikem těchto pracovních týmů, je jejich hierarchizace, žádná totiž není, alespoň z formálního hlediska. Vše tedy závisí na nastavení neformálních vztahů.

5. *Prolínání práce a soukromého života* – Weber je na zcela opačném pólu této teze, dle něj by měl být pracovní a soukromý život přísně oddělen. Japonské společnosti se ale snaží pomoci a být součástí soukromého života svých zaměstnanců. Nabízejí tedy širokou škálu mimoplatových benefitů, příspěvky na svatby, pohřby. Mnohé společnosti také takřka po Baťově způsobu nabízejí firemní bydlení, půjčky a další benefity nefinančního charakteru. (Giddens. 2013)

### 3. 1 Shrnutí:

V 50. letech 20. století je rychle vytvořená dělnická třída na vrcholu slávy. Ačkoli tato dělnická třída v mnoha oblastech vládla a díky zastupitelským odborům si byla schopna zajistit mnohé, stejně rychle jako vznikla, se začínala také rozpadat. To ale neznamenalo, že by všudypřítomní dělníci někam odešli, změnila se povaha organizací, z nichž některé už byly na míle vzdálené těm tradičním a spolu s nimi se změnila i povaha práce. Svůj malý podíl na tom měli v rámci západní společnosti Tom Burns a G. M. Stalker. Jejich pojetí podniku, jako organického systému částečně autonomních jednotek, bylo v době, kdy vládly dělnické třídy naprosto převratným a do jisté míry i radikálním. Pro organizace druhé poloviny 20. století bylo ale velkým milníkem i setkání s japonským trhem díky prohlubujícím se vztahům s japonskou společností. Díky globalizaci a propojujícímu se euroamerickému a asijskému trhu se tak západ setkal se zcela odlišným a přesto fungujícím vedením organizace, kde základními kameny byl nedirektivní přístup k víceméně autonomním jednotlivcům nebo skupinám, neformální vztahy, stejně jako aktivní podílení se na osobním životě zaměstnanců. Tyto nové poznatky nahrály humanistickým přístupům a způsobily jejich o to větší rozvoj. Od 80. let zažívají počítačové technologie obrovský rozmach a západní společnost, která se radikálně měnila v rámci každé generace, se díky nim začínala stále více dynamizovat.

Úpadek dělnické třídy a odborů byl postupný a v různých zemích se projevoval odlišně. Od roku 1980 však už docházelo k rychlému snižování významu odborových organizací. Peter Drucker (2002, s. 256) nabízí skvělé historické srovnání. *„Zatímco v padesátých a šedesátých letech hornické odbory ve Velké Británii lámaly ministerské předsedy jako třísky, Margaret Thatcherová v osmdesátých letech vyhrávala jedny volby za druhými díky tomu, že se k odborovým organizacím stavěla otevřeně pohrdavě a omezovala jejich politickou sílu a*

*privilegia.* “ Stejně poklidně a nečekaně jako se dělnická třída objevila, tak zase zmizela. Dělníky tak plně nahradili znalostní pracovníci, pro něž má zásadní význam formální vzdělání a školy se stávají klíčovými institucemi pro úspěšnost na trhu práce. Přechod od manuální práce v továrnách k práci s informacemi a znalostmi byl svým způsobem díky rozvoji počítačových technologií vcelku lineární. (Drucker,2002)

Díky druhé polovině 20. století organizace pochopily, že neexistuje jednotný přístup k vedení podniku a zaměstnanců. Pro zaměstnance zase znamenala proměna společenských tříd a otevřenější kapitalističtější trh západních společností více příležitostí a svobod, ale zároveň velkou soupeřivost na trhu práce a ve své podstatě tedy i méně jistot než nabízela Weberova klasická forma byrokracie.

## Společnost

Počátky personálního řízení a inovace přístupu k zaměstnancům lze datovat k přelomu 19. a 20. století. Tyto trendy měly své historické determinanty. Především se jedná o technologickou revoluci a její vlivy na proměnu práce a společnosti, to vše spojené s masovou urbanizací, spolu se zvyšováním životní úrovně. V továrnách docházelo k zavedení třísměnné pásové výroby, měnily se typy pracovních úvazků a ve městech se formovaly obří dělnické třídy. Díky technologickému pokroku se objevily i komplikovanější strojírenské technologie a postupy, které už běžný dělník nezvládal spravovat. Nutně se tedy zvyšoval počet kvalifikovaných odborníků, kteří byli schopni tyto strojírenské technologie obsluhovat. Díky masové urbanizaci se tvoří nová velká nákupní síla, ve městech se trhy začaly nasycovat a pro uspokojení poptávky bylo třeba produkty individualizovat. Tak se masově rozšířil moderní kult módy, který žádal po výrobních podnicích designové zpracování výrobků, které se tak odlišovaly od ostatních. Bez nadsázky lze říci, že společnost 20. století zaznamenala ve všech oblastech raketový vývoj. Nakolik tomuto vývoji napomohly obě světové války a nakolik by se daly označit pouze katalyzátorem již započatých procesů, by pravděpodobně vydalo na větší knihu. Veškeré tyto ekonomické, hospodářské a sociokulturní události minulého století měly samozřejmě velký dopad na podobu dnešní společnosti.

Alvin Toffler v sedmé kapitole své knihy Šok z budoucnosti (1992), nazývá společnost od 70. let společností superindustriální. Tato moderní společnost je podle něj typická svým dynamickým a rychle se rozvíjícím prostředím, proto musí být nutně flexibilní, aby byla schopna rychle řešit neočekávané a nestandardní situace. Tradiční a později i rychle se rozvíjející industriální společnost byly podle Tofflera relativně stabilními a dle toho volily i metody organizace. Byrokracii tak vystřídala adhokracie, ta je sice typická flexibilnějším přístupem a tak i efektivnějším řešením specifických problémů, na druhou stranu se však podle Tofflera zvyšuje celková nestabilita struktury a sociální mobility pozic v ní, ať už vertikálně nebo horizontálně. S adhokracií se tak již nepojí životní a sociální jistoty typické pro byrokratické systémy. Nový systém nabízí jedincům dynamický růst a rychlé dosažení sociální pozice, stejně tak rychle jsou ale schopni pozici ztratit a propadnout se v sociálním žebříčku, vytrácejí se tak jakékoli garance uchování si statusů spojených s pozicí, což je typické pro klasickou byrokracii. (Petrušek, 2007)

V moderní společnosti už vědomosti a vzdělání, získané v rámci školy, neposkytují automaticky garance úspěchu a celoživotního stabilního zaměstnání. Objevuje se zde potřeba kontinuálního vzdělávání. Podle Sergeje Vojtoviče (2011) tak úzce zaměřené odborné

specializace ztrácí na dynamickém trhu, kde se technologie obměňují v rámci několika let, smysl a lidé se tak nutně začínají soustředit na univerzálnější vzdělávání. Vojtovič tvrdí, že podle většiny dnešních odborníků se mění podoba kapitálu, který už nelze dělit na obecný (zahrnuje obecné znalosti a schopnosti jedince) a specifický (úzce specializované vědomosti a schopnosti vztahující se ke konkrétní pozici). Doba, kdy zdrojem růstu ve vyspělých zemích byla průmyslová výroba, již nenávratně odezněla. Klíčovým zdrojem k růstu se pro vyspělé západní společnosti stává schopnost pracovat s informacemi a schopnost inovace. Ve vyspělých zemích západní společnosti je tak podle Vojtoviče (2011, s. 143) inovace jediným zbylým zdrojem „...*efektivitu a produktivitu podmiňující přeměnu vědeckých poznatků do technologických a manažerských změn.*“

Kniha Sergeje Vojtoviče *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů* (2011) je u nás zcela unikátní. Svým zaměřením na vývoj vedení organizace v historickém kontextu a rozvoj řízení lidských zdrojů v historii tak zaplňuje pomyslnou mezeru na trhu. Podobná odborná publikace na toto téma z pera českého autora u nás chybí. I proto je pro mne zmínka a využití právě této publikace, vzhledem k její aktuálnosti, neodmyslitelnou nutností.

## 4 Organizace

Moderní organizace a podniky mají oproti organizacím z první poloviny 20. století a částečně i z druhé jednu významnou výhodu. Na rozdíl od nich totiž nemusí vycházet ze spekulací a neověřených ekonomických studií, které v té době zažívaly velký rozvoj. Dnes je již naprostá většina těchto teorií empiricky ověřena ve firemním prostředí a tak získávají dnešní organizace náskok před svými předchůdci. Zároveň již neexistuje ani žádný významný trend, který by vlastníkům společností říkal, jak organizovat svůj podnik a jakým způsobem se stavět k zaměstnancům. Obecně lze říci, že se dnes většina podniků snaží být alespoň částečně flexibilní tak, aby mohly reagovat na požadavky společnosti v období globalizace. Klasická mechanistická organizace přestává být v dnešní dynamické době výhodná. V reakci na rychlý vývoj prostředí vznikají také organizace dočasné nebo v podobě sítí, které nebyly dříve z technologických důvodů možné. (Štikar, 2003)

Podle A. Giddense se nám v rámci globalizace podařilo nejen manipulovat prostorem, ale i časem. Dnes nám elektronické a informační zdroje umožňují propojovat místa geograficky vzdálená. Kde se dříve každý výtisk knihy náročně přepisoval, se dnes odesílají gigabity dat do jiných zařízení v rámci sekund. Tyto změny významným způsobem ovlivňují nejen nás, ale i vývoj trhu a tedy i tvář moderních podniků. Ještě před několika desítkami let bylo běžným předpokladem u každé společnosti její hlavní sídlo, to ale v globalizačním světě podle Giddense zcela ztratilo svůj význam. Na jednu stranu lze jednoduše tvrdit, že podnik sídlí např. v Praze, kde má i oficiální hlavní sídlo, na druhou stranu ale ta samá organizace komunikuje se svými pracovníky nebo celými pracovními týmy nejen v jiných zemích, ale třeba i na jiných kontinentech. (Giddens, 2013)

Zásadní význam pro nás dostávají informace, zatímco fyzické zboží začalo ztrácet na hodnotě. Informace také nepodléhají prostorovým a časovým omezením jako budovy a produkty, jejich hodnota přetrvává. Jako příklad organizace, která v podstatě nemá takřka žádné fyzické sídlo, uvádí Giddens moderní burzu, jejíž klasický obraz v podobě masy makléřů u obrazovek s kurzy v centru New Yorku zcela vymizel. Dnes díky pokroku existuje celá tato instituce především na virtuální bázi a tak každý z makléřů může sedět v pohodlí domova. (Giddens, 2013)

Moderní korporace tak dnes připomínají obří síť, jejichž členové komunikují a spolupracují z rozličných míst po celém světě. Centrální sídla tak spíše slouží jako kanceláře pro vedení podniků a koncernů, jejichž práce spočívá v organizování a komunikaci s jednotlivými

odděleními organizace, stejně jako obřími spolupracujícími firmami nebo případně celým vnějším světem. (Giddens, 2013)

## 5 Motivace

Může se zdát, že mechanistické přístupy k dělníkům na přelomu 19 a. 20. století byly jakýmsi strašákem, zlem, které bylo nutno odstranit a které přistupovalo k člověku jako k primitivnímu nástroji. Je ale zároveň nutné chápat, že právě na těchto výzkumech a přístupech, které položily prazáklady řízení lidí, se mohly později humanistické přístupy opřít a použít výsledky jejich studií jako odrazový můstek, bez kterého by nebyly schopny dosáhnout takového úspěchu.

Peter F. Drucker přichází se zajímavou otázkou a to proč se právě na počátku 20. století, kdy řízení práce dělníků bylo klíčem úspěchu, nevěnovalo příliš pozornosti práci a efektivitě vedoucích zaměstnanců? Drucker tvrdí, že jednoduchou odpovědí je, že manuální práce vyžadovala především schopnost práci správně vykonat, než zajistit, aby práci správně vykonali druzí. Právě v průběhu 20. století se naše schopnost měřit a hodnotit manuální práci vytrýbila k dokonalosti. Skutečně efektivních, vzdělaných zaměstnanců navíc nebylo třeba ve velkém rozsahu. V malém počtu byli rozmísťováni jako vedoucí pracovníci nebo vedli vlastní živnost. (Drucker, 2004)

V moderním světě však klasický dělník téměř úplně vymizel a společnost je typická velkými organizacemi založenými na práci se znalostmi a informacemi. V každé z těchto velkých organizovaných institucí se těžiště přesunulo od pracovníků využívajících své zručnosti a svých svalů k pracovníkům využívající své vědomosti. Zatímco fyzickou práci jsme byli schopni efektivně měřit a kontrolovat, nelze tyto postupy stejným způsobem aplikovat na duševní práci a práci se znalostmi. Vysoce kvalifikované pracovníky dnes samozřejmě nelze přísně kontrolovat, ačkoli právě „myšlení“ je specifičností jejich práce. Moderní znalostní pracovník tak musí být odkázán sám na sebe. Musí se umět sám aktivně řídit tak, aby jeho výkony byly co nejefektivnější a nejpřínosnější. Pro vnitřní motivaci takového zaměstnance je tak klíčová efektivita jeho činnosti, výsledky jeho práce a jeho přínos organizaci. Znalostní pracovník nevytváří žádné nástroje, součástky nebo jiné věci. Vytváří nové informace, myšlenky, které přebere odborný pracovník a přetvoří ve fyzický výstup. (Drucker, 2004)

Poslední odborná literatura ale už nemluví o motivaci pouze jako o nástroji zvyšování efektivitu práce zaměstnance. F. Bělohlávek tvrdí, že účelů motivace je dnes mnohem více např. posílení týmové spolupráce, stabilita zaměstnanců, ochota přizpůsobit se novým pracovním podmínkám a také ochota průběžného zvyšování kvalifikace. Bělohlávek také tvrdí, že jednou z nejčastějších překážek moderních manažerů je mylná představa, že jediným



motivačním nástrojem jsou peníze. Tato představa již paradoxně přetrvává po více než století. Ano, peníze jsou krátkodobým, ale silným motivačním prostředkem. Kromě finančních odměn jsou ale dnes již zavedené i ověřené mnohé jiné motivační prostředky jako jistota zaměstnání, správně formulovaná pochvala, zajímavé pracovní úkoly, možnosti vzdělávání a odborného rozvoje, také uznání mezi kolegy a mnohé další. Díky otevřenosti pracovního trhu dnes mohou vedoucí pracovníci využívat mnohé z těchto způsobů motivace zaměstnanců. (Bělohávek, 2003)

Manažer má v moderní organizaci mnohé nástroje, jimiž může pobídnout pracovníkovu aktivitu a jeho pracovní nasazení. Mezi tyto nástroje lze řadit sdílení informací a vzájemné konzultace problémů, se kterými organizace přichází do styku. Zaměstnanci tak mají pocit nabytí více zodpovědnosti a cítí se být privilegováni. Pro podobný efekt privilegovanosti může být využita i vhodná forma delegování. Humanistické proudy prokázaly, že pro zefektivnění výkonu dobře slouží i týmová spolupráce a neformální vztahy. Důležité je tedy neizolovat zaměstnance od jeho kolegů. Jedním z mnohých nástrojů pozitivního ovlivňování výkonu je i finanční participace na výsledcích dosažených zaměstnancem. Tento způsob je jeden z mála finančních druhů motivace, které lze dlouhodoběji uplatnit. Ačkoli pokud bychom aplikovali G. C. Homansovu teorii racionálního jednání, bude takový zaměstnanec cílit na stále vyšší částky a jeho motivace bude vázána čistě na peníze. Jedním z důležitých motivačních prostředků je i investice do lidského kapitálu a péče o rozvoj a další vzdělávání pracovníků, které se s nástupem do nového tisíciletí dostává stále více do kurzu. Skvělým nástrojem ovlivňování pracovního výkonu a motivace je také podpora mimopracovních aktivit. Ostatně jak jsme si již řekli, je na tomto principu založená celá řada japonských korporací a ačkoli se tento trend u nás začal více rozšiřovat až v osmdesátých letech, český rodák Tomáš Baťa zvládl tyto techniky aplikovat již v počátcích dvacátého století. V moderní době, kdy díky technologiím může jediná reklama zasáhnout tisíce lidí, se podniku vyplácí i řízená image organizace a péče o ní. Pokud se vize a cíle organizace setkají s vizemi a cíli zaměstnance, získá tak podnik do svých řad jednoho z nejsilněji motivovaných jedinců. Takový zaměstnanec bude nejen připraven vyvinout maximální úsilí pro cíle, v něž věří, ale zároveň bude ochoten slevit např. i na svých finančních požadavcích. Ačkoli má vedoucí pracovník moderní doby množství nástrojů ovlivňování pracovního výkonu a motivace svých zaměstnanců, často se dnes můžeme setkat s jejich nevhodnou aplikací. Manažeři se totiž často pokouší tyto techniky aplikovat plošně a opomíjejí tak individuální hodnoty každého zaměstnance. V dobře nastaveném systému tak fungují pravidelné motivační rozhovory, během kterých se formou diskuze personalisté nebo vedoucí

pracovníci snaží sledovat individuální hodnoty a cíle svých zaměstnanců.

(Kubátová, 2013)

Stejně jako moderní trh poskytl manažerům nové možnosti ve způsobu vedení a motivování, naskytl i běžným zaměstnancům při výběru pracovní pozice mnoho proměnných, nad kterými mohou nyní uvažovat. Většina lidí se už nemusí bát, že nebudou schopni zajistit sami sebe, nebo své blízké. V době kdy existují dávky nemocenského pojištění, příspěvky v nezaměstnanosti a jiné sociální podpory, se lidé mohou rozhodovat na základě zcela jiných motivů a potřeb, než tomu bylo dříve. A právě rozdílů mezi motivací různých lidí si všiml David McClelland. Jeho výstupy popisují Raymond J. Aldag a Timothy M. Stearns v knize *Management* (1987). McClellanda zajímala orientace motivů u různých lidí a na základě studia potřeb různých jedinců definoval tři typy hodnotové orientace.

První skupinou jsou jedinci s vysokou potřebou *úspěchu* (*Achievement*). Pro tyto jedince je klíčová samostatnost a plná odpovědnost za svou práci, stejně jako rychlé zpětné vazby na jejich pracovní úspěchy. Nemají tendence se přeceňovat nebo podceňovat, proto nejčastěji volí přiměřené cíle.

Druhou skupinou jsou jedinci s vysokou potřebou *afiliace* (*Affiliation*). Tito jedinci typicky odpovídají pyramidální koncepci potřeb A. Maslowa. Je pro ně důležité začlenění do kolektivu, pevné a vřelé vztahy a komunikace s ostatními během projektu.

Třetí skupinou jsou jedinci s vysokou potřebou *moci* (*Power*). Tito jedinci potřebují mít vliv na své okolí, kontrolovat jednání druhých a přebírat za ně odpovědnost. Ačkoli se zdá být poslední skupina nejvhodnější pro vedoucí pozice, ani McClelland ale netvrdí, že toto pravidlo lze takto jednoduše aplikovat. (Aldag, Stearns, 1987)

Jak je vidět, široká škála příležitostí, která se postupně jako sněhová koule nabalovala s rozvíjejícím se trhem, s sebou přinesla vedle více příležitostí na trhu pro každého jedince i nové zaměření v oblasti studií výkonu a efektivity. Tyto studie se už nadále nezabývaly jen způsoby efektivního využití zaměstnance a jeho práce, ale i jedincem samotným, jeho potřebami a motivy.

## 6 Závěr

Dvacáté století bylo pro společnost doposud nejrychlejším stoletím vůbec. Lidstvo si prošlo dvěma světovými válkami, několika občanskými válkami i rasovými čistkami. Přesto nám i tyto události přinesly velké množství vynálezů, objevů a výzkumů, které by se jinak zrodily o mnoho let později, pokud vůbec. Společnost prošla několika transformacemi, byla svědkem vzniku a zániku tříd. Od společnosti rolníků, dělníků jsme se dostali až po vzdělané pracovníky operujícími s informacemi. Mnohokrát se proměnila tvář světové politiky, vznikly nové státy a jiné ze zase rozpadly. Ke konci tohoto století se však tyto všechny tyto procesy poměrně ustálily. Podoba člověka jako zaměstnance se velmi proměnila, od chudého rolníka přes šedého továrního dělníka, po samostatného pracovníka pracujícího s nefyzickým kapitálem, daty a informacemi.

Cílem mé práce byla charakteristika sociálních změn na pozadí technologické revoluce, jakým způsobem tyto změny ovlivnily organizace a jejich řízení a jaké to ve svém důsledku mělo dopady na zaměstnance a jejich pracovní motivaci.

Po většinu své práce jsem se potýkal s nedostatkem literatury, která by se podrobně zabývala tímto tématem. Zvolil jsem tak specifickou metodologii k charakterizaci společenských a organizačních změn a přístupu k zaměstnanci.

Ve své práci jsem se snažil postupovat syntetizací popisů teoretických prací autorů, které reflektují vývoj a události své doby. Jejich výběr byl volen tak, aby charakterizoval společenské dění, specifické pro určité období. Zároveň jsem se snažil využívat reflexe modernějších autorů, ať už na díla autorů dobových nebo na dané období a vytvořit tak mezi autory symbiózu, jež bude čtenářům charakterizovat společenské a organizační změny a přístupy jak organizací k zaměstnanci, tak zaměstnanců k organizaci a práci.

Pakliže bych se na svou práci chtěl podívat kritickým okem, vytkl bych si především poměrně omezený výběr zdrojů. Na svou obranu bych však chtěl říci, že tento omezený výběr zdrojů je částečně záměrný. Jednak je dán, jak už jsem již poukázal dosti omezeným množstvím literatury, ale zároveň i metodologií s jakou postupuji. Pro nástin společnosti, organizací a smýšlení určité doby využívám konkrétních teorií a studií té doby, kterým je kvůli jejich důležitosti nutno se věnovat podrobněji.

Jsem si vědom toho, že práce může celkově působit trochu eklekticky. Rád bych ale podotknul, že právě výběr určitých teorií tak, aby si mohl čtenář poskládat celkovou mozaiku sám, bylo mým záměrem a k tomu čtenáři pomůže i obsáhlé shrnutí na konci každé kapitoly

zabývající se historickým vývojem. Jediná věc, která mě v rámci mé práce trápí je netknutost mnoha důležitých témat, jako např. rozdílné pojetí pracovníka v socialistické a kapitalistické společnosti, vznik a zánik odborových hnutí, podrobnosti o japonském stylu řízení organizací nebo českého vzoru podnikatelů Tomáše Bati. Tyto a mnohá další témata by však vydala na samostatnou knihu a v rámci omezeného rozsahu mé práce jsem je musel vypustit, přesto bych se alespoň částečně některým z nich rád věnoval v rámci rozšíření při diplomové práci.

Anotace:

Ve své práci popisuji proměny ve společnosti v průběhu 20. století na pozadí průmyslové revoluce a z nich vyplývající proměny v organizacích a organizačním řízení. Na těchto změnách pak charakterizují přístup vedení k zaměstnancům v organizaci a naopak i přístup zaměstnanců k organizaci a snažím se definovat jejich pracovní motivy.

Klíčová slova: Společnost, motivace, organizace, zaměstnanec, 20. století

Annotation:

In my essay I am defining major changes in a society of 20. century during industrial revolution a related changes in organisations and organisational management. Within these changes I am characterizing management's approach to employees and also other employees view of organisation and I am trying to define their work motives.

Key words: Society, motivation, oranisation, employee, 20. century

## 7 Seznam zdrojů:

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: Jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996, s. 30-32, 35-36. ISBN 80-85839-09-1.

BURNS, Tom a George MCDONALD STALKER. *The management of innovation*. 1. London: Tavistock Publications, 1961, s. 104-107.

ETZIONI, Amitai. *Modern organizations*. 1. Englewood Cliffs, New Jersey: prentice-Hall, Inc., 1968, s. 120.

FAYOL, Henri. *Zásady správy všeobecné a správy podniků*. V Praze: Orbis, 1931. 158 - [V] s. Organisaace a řízení; Sv. II.)

GIDDENS, Anthony. *Důsledky modernity*. 3. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2010, s. 129-130. ISBN 978-80-7419-035-3.

GIDDENS, Anthony, 1999, *Sociologie*. 1. vyd. Praha: Argo. ISBN 80-7203-124-4.

GIDDENS, Anthony. *Sociologie*. 1. vyd. Praha: Argo, 2013. s. 739-740, 720-721. ISBN 978-80-257-0807-1.

PETRUSEK, Miloslav. *Společnosti pozdní doby*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007, s. 394-396, 420. ISBN 978-80-86429-63-2.

LIPOVETSKY, Gilles. *Soumrak povinnosti: Bezbolestná etika nových demokratických časů*. 1. vyd. Praha: Prostor, 1999, s. 192-194. ISBN 80-7260-008-7.

SCHEIN, Edgar H. *Psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Orbis, 1969, 161 s. Malá moderní encyklopedie (Orbis), s. 68

SWEDBERG, Richard a Ola AGEVALL. *The Max Weber dictionary: key words and central concepts*. Stanford: Stanford University Press, 2005. ISBN 0804750947. TOFFLER, Alvin a Valtr KOMÁREK. *Šok z budoucnosti*. 1. vyd. Překlad Stanislav Mundil. Praha: Práce, 1992. ISBN 802080160X.

KELLER, Jan. *Sociologie, organizace a byrokracie*. 2. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007, s. 31-34. ISBN 978-80-86429-74-8.

KUBÁTOVÁ, Jaroslava. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 9788024433974.

VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2011, s. 143-144. ISBN 978-80-247-3948-9.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci*. 1. vyd. Praha: ASPI publishing, 2003, s. 277-278. ISBN 80-86395-46-4.

ŠTIKAR, Jiří, Milan RYMEŠ, Karel RIEGER a Jiří HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2003, s. 142-143. ISBN 80-246-0448-5.

MERTON, Robert King. *Studie ze sociologické teorie*. Vyd. 1. Praha: Sociologické nakladatelství, 2000. Moderní sociologické teorie. ISBN 80-85850-92-3.

NAKONEČNÝ, Milan. *Lexikon psychologie*. 2. Praha: Vodnář, 2013, s. 293-295. ISBN 978-7439-056-2.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-066-X.

ALDAG, Ramon J a Timothy M STEARNS. *Management*. Cincinnati: South-Western Pub. Co., c1987. s. 437-441. ISBN 0538077026.

BĚLOHLÁVEK, František. *Desatero manažera: [to nejdůležitější, co potřebuje znát a ovládat úspěšný manažer]*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2003. s. 23. ISBN 80-7226-873-2.