

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie a andragogiky

Aplikace strukturálního funkcionalismu na funkcionální organizační
strukturu

Bakalářská diplomová práce

Jiří Starošík

Vedoucí bakalářské diplomové práce: PhDr. Veronika Gígalová

Olomouc 2010

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Olomouci dne

.....

Vlastnoruční podpis

Dovoluji si tímto poděkovat PhDr. Veronice Gigalové za vedení, pomoc a podnětné připomínky, které byly cenným přínosem pro vznik této práce.

Obsah

ÚVOD	5
1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA	6
1.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	6
1.2 TYPY ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR	8
1.2.1 <i>Funkcionální struktura</i>	9
1.2.2 <i>Divizionální struktura</i>	9
1.2.3 <i>Maticové organizační struktury</i>	9
1.3 JEDNÁNÍ LIDÍ VE FUNKCIONÁLNÍ STRUKTUŘE	11
1.4 STRUKTURÁLNÍ FUNKCIONALISMUS	13
1.4.1 <i>Jednání podle Parsonse – voluntaristická teorie jednání (teorie sociální činnosti)</i> ...	13
1.4.2 <i>Systém, struktura, funkce</i>	15
1.4.3 <i>AGIL model</i>	18
1.5 SOCIOTECHNICKÉ PARADIGMA	20
1.6 OPERACIONALIZACE	23
2. POZOROVÁNÍ APLIKACE STRUKTURÁLNÍHO FUNKCIONALISMU NA FUNKCIONÁLNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKUTRU – METODA: AGIL MODEL	29
2.1 AGIL MODEL	29
2.1.1 <i>Vnější prostředí:</i>	29
2.1.2 <i>Vnitřní prostředí:</i>	31
2.1.3 <i>Chování jednotlivců v organizaci</i>	32
2.1.4 <i>Podniková kultura</i>	33
2.1.5 <i>Úrovně kultury</i>	33
2.1.6 <i>Význam kultury</i>	35
2.1.7 <i>Podnikové organizační klima</i>	35
2.1.8 <i>Charakteristcké rysy zdravého podnikového (organizačního) prostředí</i>	36
3. VÝSLEDKY POZOROVÁNÍ	38
4. SROVNÁNÍ VÝSLEDKŮ POZOROVÁNÍ S OPERACIONALIZACÍ (APLIKACÍ STRUKTURÁLNÍHO FUNKCIONALISMU NA FUNKCIONÁLNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURU)	43
ZÁVĚR	49
ANOTACE	51
POUŽITÁ LITERATURA	52

Úvod

Práce, kterou právě čtete, je smělym pokusem dokázat, že tolik kritizovaný Parsonsův strukturální funkcionalismus není až tak zcestnou teorií, že se dá aplikovat i dnes nejenom na fungování organizace. Tento pokus bude spočívat především v použití AGIL modelu, jakožto metody porozování, k identifikování a popsání těch sociálních jevů, které v rámci organizace zajišťují funkčnost jeho čtyř subsystémů.

Po vymezení teoretického podkladu se budu snažit najít a interpretovat prostřednictvím strukturalismu základní principy a předpoklady fungování organizací s funkcionální organizační strukturou. Ze všech těchto zásadních principů se blíže zaměřím na role – organizační pozice, které představují jednu za základních strukturálních pojmů. Z andragogického hlediska, jak se ukáže, pak bude důležité sledovat, jakými mechanismy a způsoby dochází k socializaci do těchto rolí. Teoretický poklad mé práce bude tvořit definice základních pojmů, kterými jsou organizační struktura, strukturální funkcionalismus, sociotechnické paradigma.

1. Teoretická východiska

Teoretický základ této práce bude tvořit vymezení a objasnění hlavních témat práce, na kterých se pokusím postavit celou koncepci – jedná se o pojmy: organizační struktura, strukturální funkcionalismus a sociotechnické paradigma (sociotechnický způsob andragogického působení).

1.1 Organizační struktura

Vzhledem k cíli a povaze práce je nutné vymezit a definovat organizační strukturu jako takovou, popřípadě zdůvodnit výběr funkcionální organizační struktury jako modelu pro celou koncepci této diplomové práce. Organizační struktura je podle Bělohávkova mechanismem, „který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace“ (Bělohávek, s. 91). Taková struktura umožňuje:

- efektivní činnost organizace a využití zdrojů – „př. pracovní výkon a řízení pracovního výkonu“ (Gigalová, 2009, s. 53-57)
- sledování aktivit organizace – „př. analýza práce“ (Gigalová, 2009, s. 53-57)
- přidělení odpovědnosti za jednotlivé oblasti činnosti organizace členům a skupinám členů – „př. řízení podle cílů“ (Gigalová, 2009, s. 53-57)
- koordinaci činností různých složek organizace a různých oblastních činností – „př. strategie vedení spolupracovníků“ (Gigalová, 2009, s. 53-57)
- přizpůsobení změnám v okolí – „př. schopnost reagovat na změny a naučit tomu i své spolupracovníky“ (Gigalová, 2009, s. 53-57)

- sociální uspokojení členů, kteří pracují v organizaci (srov. Bělohlávek, s. 92) – „př. motivování pracovníků k výkonu nebo ke stabilizaci“ (Gigalová, 2009, s. 53-57)

Z organizační struktury tedy vyplývají principy fungování organizace, pracovní náplň jednotlivých částí organizace a jednotlivců (členů), zajišťuje koordinaci činností v rámci organizace, pomáhá pružně reagovat na změny ve vnitřním i vnějším prostředí a měla by také podporovat uspokojování potřeb a dosahování cílů svých členů.

Obdobnou definici organizační struktury nabízejí ve své knize i Vodáček – Vodáčková, kteří vysvětlují organizační strukturu jako formu „sdružování činností i lidí pro zabezpečování úkolů organizování“. (Vodáček, Vodáčková, 2001, s. 104) Tyto formy mají odpovídat potřebě koordinovat činnost dílčích kolektivů lidí při zajišťování cílů firmy a zároveň vytvářet příznivé podmínky pro spokojenost a motivaci k dosahování dobrých výsledků jejich společné práce. Na proces organizování a tvorbu organizačních struktur jsou tedy kladeny určité požadavky, které názorně shrnuje názor amerického odborníka Ernesta Daleho, označovaný jako „OSCAR“ – zkratka řetězce požadavků, které mají být procesem organizování zajištěny (srov. Vodáček, Vodáčková, 2001, s. 104). Jsou to:

- cíle (objectives),
- specializace (specialization),
- koordinace (coordination),
- pravomoc (authority),
- zodpovědnost (responsibility), (Vodáček-Vodáčková, s. 105)

K dosahování cílů každé organizace tedy dochází prostřednictvím dělby práce (specializace), jednotlivé části procesu dělby práce musí být současně integrovány a koordinovány, je nutné, aby každý člen organizace znal svoji pozici v organizaci, náplň práce a kompetence, a aby byl schopen odpovídat za výsledky práce ve vztahu k organizačním cílům.

Obě definice popisují organizační strukturu jako nástroj sloužící k organizování lidí za účelem dosahování objektivních organizačních cílů. Je to uspořádání lidí, které musí mít stanovená pravidla, každý člen zastává konkrétní pozici, plní pro strukturu přínosnou a důležitou funkci. Práce ať už jednotlivců nebo strukturálních částí organizace musí být propojena, koordinována, ale je také důležité, aby všechny strukturální jednotky znaly a uznávaly své kompetence, které musí být ve vzájemném souladu s kompetencemi ostatních jednotek. Organizace prostřednictvím takové struktury, jasných pravidel a postupů ulehčuje práci, usnadňuje dosahování organizačních i individuálních cílů.

1.2 Typy organizačních struktur

Z literatury, kterou jsem měl k dispozici a ze které jsem čerpal, vyplývá, že neexistuje žádný jednotný názor, jak klasifikovat, rozlišovat, rozdělovat jednotlivé typy organizačních struktur. Základním principem je fakt, že jde vždy o formu jakési hierarchizace. I Vodáček-Vodáčková poukazují na to, „že se pod stejnými názvy nejednou rozumí rozdílné pojetí struktur, anebo naopak, pod rozdílnými názvy jde o stejné formy organizačního uspořádání“. (Vodáček-Vodáčková, 2001, s. 108) Pro účely této práce mi přijde vyhovující použít rozdělení podle Františka Bělohlávka, který nabízí tři typy organizačního uspořádání:

- funkcionální struktury
- divizionální struktury

- maticové struktury (srov. Bělohlávek, 1994, s. 93-94)

1.2.1 Funkcionální struktura

Funkcionální struktura je základní organizační formou, ve které se pracovníci sdružují podle podobnosti úkolů, dovedností nebo aktivit. (srov. Bělohlávek, 1994, s. 92) Je tedy založena na funkční specializaci dílčích strukturních jednotek. Do jednoho organizačního celku se kumulují stejné funkční činnosti a vznikají tak například strukturní jednotky (útvary) specializované na řízení výroby, financí, atd. (srov. Vodáček-Vodáčková, 2001, s. 108)

1.2.2 Divizionální struktura

Podle Bělohlávka divizionální struktura vzniká vytvořením relativně samostatných divizí. Ty jsou rozděleny podle druhu výroby, geografického umístění nebo podle typu zákazníka. Každá divize má svůj vlastní finanční, provozní, obchodní nebo technický úsek. Odborné činnosti jsou tak rozděleny mezi jednotlivé divize, což umožňuje pružné a operativní jednání divizí. (srov. Bělohlávek, 1994, s. 93)

1.2.3 Maticové organizační struktury

„Maticová struktura spojuje prvky funkcionální a divizionální struktury.“ (Bělohlávek, 1994, s. 94) „Kombinují organizační vztahy vyplývající z příslušnosti k útvaru a zároveň z účasti na nějaké krátkodobé akci (projektu). Jde obvykle o dvojí (někdy i vícenásobnou) podřízenost.“ (Vodáček-Vodáčková, 2001, s. 111)

Důvod proč jsem si vybral právě funkcionální organizační strukturu je prostý. Dle mých zkušeností je funkcionální organizační struktura či její modifikace stále nejčastěji zavedena na úrovni malých a středních podniků (formálních organizací), což potvrzuje i Bělohlávek, který tvrdí, že funkcionální struktura je častější v menších organizacích, které potřebují poměrně vysokou úroveň specializace. (srov. Bělohlávek, 1994, s. 96)

Organizační schéma, organizační řád a popisy práce jsou tedy vyjádřením formální organizace. Organizační struktura má být založena na objektivitě, na společném zájmu členů organizace, má být neutrální. Takto je předkládána členům organizace, takto ji vidí i její tvůrci. (srov. Bělohlávek, 1994, s. 95) Lidé však vnášejí do své práce řadu osobních citů (radost, nechuť, nezám, lásku, apod.) a potřeb (sebeuplatnění, moc, jistotu, atd.). Podle Bělohlávka však jejich vzájemné vztahy neprobíhají jen po přísně formální linii – stýkají se s pracovníky z jiných organizačních útvarů, řídí se radami lidí, kterých si váží, více než radami svých nadřízených. To je neformální organizace – vyjadřuje subjektivní hodnoty, zájmy a přání. (srov. Bělohlávek, 1994, s. 95)

V každé organizační struktuře, se tedy mísí prvky jak formálního, tak i neformálního organizačního uspořádání. Oba tyto rozměry se dají popsat a vysvětlit pomocí Mertonova pojetí funkcí – latentních a manifestních. Merton totiž definoval funkci jako důsledek, „který určitá aktivita, proces nebo existence nějakého sociálního či kulturního faktu má pro celek sociální struktury. Funkce je potom jednoznačně definována především jako důsledek činnosti, přičemž nemusí jít o důsledek zamýšlený.“ (Petrusek, 1994, s. 109) Merton proto rozlišoval mezi funkcemi manifestními, které odpovídají původnímu záměru aktéra, a funkcemi latentními, které mohou být s těmito záměry v nesouladu. (srov. Petrusek, 1994, s. 109)

Funkce latentní popsal Merton jako „nezamýšlené, neočekávané a proto nepředvídané a často nepředvídatelné důsledky určitých vědomých lidských činností, které mohou uvádět v život nové sociální útvary nebo instituce.“ (Petrusek, 1994, s. 110-111) V této souvislosti lze právě určitý způsob neformálního uspořádání v organizaci označit za nezamýšlený důsledek (latentní funkci) fungování každé organizační struktury. Jak už bylo zmíněno, jedná se především o subjektivní zájmy, potřeby, cíle, mezilidské vztahy, jinými slovy sociální fakta a instituce, které vznikají v rámci nejen funkcionální

organizační struktury sekundárně. Jejich existence není primárně určena nebo vymezena formálním objektivním uspořádáním.

Naopak manifestní funkce je definována jako „zamýšlený, vědomý, případně veřejně prezentovaný předpokládaný důsledek určitého lidského jednání.“ (Petrušek, 1994, s. 111) Manifestní funkce jsou „zamýšlené důsledky těch činností, které si daná instituce, organizace, skupina či jedinec předsevzala vykonávat.“ (Petrušek, 1994, s. 111) Manifestní funkce každého formálního uspořádání organizační struktury můžeme vyčíst v samotné definici organizace. Zamýšlený důsledek existence takového uspořádání v organizaci je organizování lidí za účelem dosahování objektivních cílů. Organizování jako takové by nebylo možné bez zavedení pravidel, které určují strukturu pozic, jejich funkce, náplň práce, odpovědnost a kompetence. Funkce těchto pravidel a struktury je koordinovaně a efektivně zajišťovat dosahování objektivních cílů organizace.

Řada kritiků strukturního funkcionalismu upozornila na skutečnost, že pojem funkce sugeruje, jako by vše, co se ve společnosti odehrává, sociálnímu celku prospívalo. Tento harmonický koncept proniká do sociologie v důsledku analogií vedených mezi sociálním systémem a živým organismem. Aby se tohoto vyvaroval, zavádí Merton kategorii dysfunkce, která se vztahuje na vše, co společnost destabilizuje. V komplexní společnosti se lehce stává, že totéž, co je funkční pro jedny, je zároveň dysfunkční pro druhé. Vzniklý rozpor je vhodným polem pro rozvoj konfliktů, které Parsonsova verze opomíjela. Tatáž instituce může být z určitého hlediska funkční (eufunkční), z jiného dysfunkční. (Gigalová, 2009, s. 53-57)

1.3 Jednání lidí ve funkcionální struktuře

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

Chování lidí ve funkcionální struktuře vykazuje specifické rysy.“ (Bělohlávek, 1994, s. 96)

1. Dovednosti a zkušenosti jsou orientovány specificky. Soustředění řady odborníků z jedné oblasti umožňuje delegování velmi specifických úkolů a každý pracovník má možnost proniknout ve své oblasti opravdu do hloubky, ať už jde o získávání nových zkušeností či studium nových předpisů. Na druhé straně výchova těchto specialistů je zaměřena velice úzce a ztrácejí tak obecný přehled stejně jako manažerské dovednosti.
2. Kariéra pracovníků je jednoznačná. Je dána odborným zaměřením pracovníka. Sledováním kolegy s podobnou kvalifikací si pracovník ujasní svůj budoucí pracovní postup v rámci organizace a získává určitou jistotu do budoucna. Má však dosti omezené možnosti změny funkce vzhledem ke své úzké specializaci.
3. Strategické rozhodování se uskutečňuje jen ve vrcholovém vedení. Centralizovaná struktura rozhodování umožňuje přenášet veškerá rozhodnutí po linii příkazů z vrcholového managementu až k řadovým pracovníkům. Tím je řízení neobyčejně zjednodušeno. Jakmile však dojde k výraznému rozlišení služeb či geografických oblastí, nastanou problémy, protože centrum nemusí mít vždy pochopení pro specifické problémy odlišných částí organizace a operativní řízení se může časově prodlužovat. Reakce na změny na pracovištích nebo ve styku se zákazníky bývá nepružná.
4. Spolupráce pracovníků probíhá v rámci odborné oblasti, nikoli však mezi oblastmi. Společná odbornost lidí z jednoho útvaru vytváří podmínky pro spolupráci v rámci útvaru. Problémy nastávají, je-li třeba pracovat na některých projektech s lidmi z jiných útvarů. Zjistí se, že každý mluví jinou řečí, má své vlastní zájmy, které nakonec mohou převážit nad zájmem celé organizace. Členové organizace ztrácejí

ochotu ke kompromisu s ostatními útvary při dosahování organizačních cílů.

5. Špatné jsou podmínky pro inovaci. Zavádění nových výrobků, služeb nebo technologií vyžaduje spolupráci odborníků z různých oblastí. Orientace na dosahování cílů oddělení brání vzájemnému pochopení a znesnadňuje komunikaci.
6. Nejasná je odpovědnost za pracovní výsledky organizace, úspěchy či neúspěchy jsou výstupem činností mnoha specializovaných útvarů – marketingu, rozvoje, projekce, výroby, atd. Je obtížné zjistit, jaký byl podíl každé z těchto složek na zdárném či nekvalitním dovršení práce. (srov. Bělohávek, 1994, s. 97)

Výše uvedené teoretické charakteristiky chování lidí a principy fungování funkcionální organizační struktury jsou z mého hlediska důležité pro jakési poznání nebo proniknutí do problematiky organizačních struktur. Důvod, proč blíže charakterizují právě funkcionální strukturu, je ten, že tato struktura se poměrně běžně aplikuje v prostředí menších a středních podniků a taky proto, že je strukturálnímu funkcionalismu blízká, což se budu snažit dokázat.

1.4 Strukturální funkcionalismus

„Vlastní strukturální funkcionalismus je spojen s dílem Talcotta Parsonse, které má dvě podstatné vzájemně propojené složky: teorie sociální činnosti a teorii sociálního systému.“ (Petrušek, 1994, s. 100)

1.4.1 Jednání podle Parsonse – voluntaristická teorie jednání (teorie sociální činnosti)

Výchozí bod Parsonsova uvažování představuje jednající osoba a její protějšek, tedy ego a jeho alter. V době, kdy Parsons formuloval svoji koncepci, byla sociologická teorie poznamenána rozporům mezi „individualismem“ a „holismem“. Řešení tohoto rozporu Parsons nacházel v pojetí společenských

struktur jako forem sociálního jednání a interakce. Protože do centra své teorie umístil premisu stability systému, šlo o to nalézt podmínky, které v tomto směru poskytují orientaci jednajícím osobám. (srov. Šubrt, 2001, s. 50) Podle Parsonse je tedy chování (sociální činnost) orientováno k dosažení cíle, je normativně určeno a probíhá v určité situaci. Činnost je motivovaná a motivace zahrnuje: (srov. Petrušek, 1994, s. 101)

1. stav situace,
2. potřeby jednajícího,
3. hodnocení situace jednajícím,

jenž se neustále snaží nalézt rovnovážný stav mezi svými individuálními potřebami a společenskými požadavky. (srov. Šubrt, s. 50) „Mezi potřebami jednající osoby a orientačními vzorci potřebnými k zachování systému mohou vznikat konflikty, Parsons se však domnívá, že jednající jsou vždy připraveni přistupovat na kompromisy, které umožňují, aby se rovnováha systému udržovala.“ (Šubrt, 2001, s. 50)

Další důležitou kategorií Parsonsovy teorie, jak Šubrt uvádí, je hodnotová orientace. Tou se míní hodnotové představy o „správném“ jednání, které ovlivňují jednající osoby ve volbě svých cílů a prostředků. Je to právě hodnotová orientace, která slouží k omezení individuálních požadavků ve prospěch obecného zájmu daného systému. Je jakýmsi kulturním hodnotovým modelem, který poskytuje jednajícím osobám odpovídající orientaci. Kategorie, na něž se jednající osoby orientují ve svém jednání, popsal Parsons v párových pojmech, označených jako pattern variables – vzorce proměnných. Pět vzorců proměnných, které uvádí, popisují možnou orientaci individuálního jednání. (srov. Šubrt, 2001, s. 51)

I. afektivita – afektivní neutralita

- II. orientace na sebe – orientace na kolektivitu
- III. univerzalismus – partikularismus
- IV. výkon – askripce
- V. určenost/specifičnost – neurčenost/difuznost

Šubrt tvrdí, že jednotlivé páry nelze chápat jako „bud’ – anebo“, nýbrž jako dva konečné body kontinua, mezi nimiž existují určité stupně. Těchto pět vzorců proměnných určuje v každé společnosti specifický charakter jednání, která se zde očekávají. Z toho vyplývá, že každou společnost lze popsat podle toho, jaký charakter má těchto pět různých vzorců proměnných. (srov. Šubrt, 2001, s. 51)

1.4.2 Systém, struktura, funkce

V díle Sociální systém Parsons zformuloval teoretickou koncepci založenou na pojetí sociální reality jako systému, v jehož rámci jsou jednotlivé jevy a procesy určeny především svými funkčními vztahy. Systém má tedy strukturu, je určitým způsobem strukturován. Systém je chápán jako dynamická, funkční entita, zatímco struktura jako určité vlastnosti systému je přisuzována spíše statická povaha. (srov. Šubrt, 2001, s. 52)

V Parsonsově koncepci je společenská realita zachycena jako systém funkcionálně vzájemně spjatých částí nebo proměnných. Sociálních systémů je mnoho. Nejvyšším a nejkomplexnějším systémem je společnost. Každý systém či subsystém má svou strukturu, která je obnovována a uchovávána funkcemi jednotlivých elementů systému. Třemi základními pojmy strukturálního funkcionalismu jsou tedy systém, struktura a funkce. Parsonsovo pojetí systémů se vyznačuje několika důležitými vlastnostmi: (srov. Šubrt, 2001, s. 52)

- Je to holistické pojetí, založené na předpokladu, že systém jako celek představuje něco, co je neredukovatelného na prostý součet jeho dílčích částí.

- Systém je situován v určitém prostředí – v okolním světě. Vůči tomuto světu i vůči jiným relativně samostatným systémům je oddělen hranicemi, které ovšem nemají neprostupný charakter.
- Systém vykazuje tendenci k sebezachování a sebeudržování, což vyjadřuje termínem rovnováha – ekvilibrium. Má-li společnost přežít, musí se udržet ve stavu rovnováhy. Rovnovážný stav společnosti se udržuje prostřednictvím uspokojování potřeb individuálních a kolektivních aktérů a permanentním řešením problémů, které před nimi vyvstávají. Úplná rovnováha systému představuje limit, k němuž systém směřuje, aniž by ho mohl zcela docílit.
- Významnou vlastností systému je vzájemná závislost jeho jednotlivých částí či proměnných. Představa společnosti jako systému vzájemně uspořádaných a integrovaných prvků je založena na předpokladu sociálního řádu, který je kladen do opozice vůči neuspořádanosti, dezintegraci a rozkladu. Klíčovým faktorem společenské integrace je hodnotový konsenzus, společně sdílený systém hodnot.
- V systému vládne tendence k stabilitě a setrvalosti. Tato tendence je udržována vestavěnými mechanismy adaptace a kontroly. Parsons klade důraz na konsenzus, ale i na konformitu jedince vůči společenskému systému a potlačení deviantních jevů. Nástroje k dosažení konformity jsou socializace a sociální kontrola.
- Každý systém se vytváří interakcí minimálně dvou jednotek. Tyto jednotky lze opět chápat jako systémy, resp. subsystémy systémů vyšší úrovně.
- Systém je vnitřně diferencovaným, strukturovaným celkem. Struktura systému se vyznačuje stabilitou, opakovatelností, homogenitou. (srov. Šubrt, 2001 s. 53) Jak už bylo výše zmíněno, „struktura je jednou z

vlastností systému, označuje relativně stabilní elementy stavby, kterou představuje právě systém. Strukturu společenského systému lze chápat jako síť vztahů mezi aktéry zahrnutými do interakčních procesů. Tato síť je utvořena z rolí, institucionalizovaných norem a hodnot. Aktéři, role, institucionalizované normy a hodnoty představují základní strukturální kategorie.“ (srov. Šubrt, 2001, s. 53)

Jestliže je systém vytvářen vztahy mezi aktéry, kteří určitým způsobem jednají, pak struktura tohoto systému je zformována ustálenými vzorci vztahů mezi jednajícími. Tyto vzorce vztahů jsou náplní role. Role představují základní strukturální jednotky. Komplexy rolí vytvářejí instituce, které jsou řádově vyššími strukturálními jednotkami. Instituce představují vzájemně se doplňující soubory předpisů, tedy norem a rolí, které jsou v daném systému důležité pro jeho fungování a jako takové jsou od jednotlivých aktérů očekávány a vyžadovány. (srov. Šubrt, 2001, s. 53) Např. Práci personalisty při rozvoji či plánování kariéry svým spolupracovníkům – role definuje kompetenční rámec pro vytvoření individuálního kariérového plánu pro konkrétního pracovníka. To následně ovlivňuje jeho další jednání (musí se např. vzdělávat, doplňovat dovednosti či zkušenosti atd.) (srov. Gigalová, 2009, s. 53-57)

Součástí struktury je podle Parsonse také alokace, tj. rozdělování nedostatkových statků mezi jednotky struktury. Nedostatkový charakter vykazují role, proto je prvním aspektem alokace otázka obsazování rolí, rozdělení lidí do rolí. Dalším aspektem alokace je rozdělení statků a odměn. (srov. Šubrt, 2001, s. 53)

Jádrem a podstatou společenské struktury v Parsonsově pojetí jsou institucionalizované hodnoty, hodnotové vzory a hodnotové orientace, tzn. hodnoty, které jsou v daném systému uznávány a které v něm dominují. Klíčovou úlohu zde hraje kultura (kulturní systém), zprostředkující hodnoty pomocí symbolů, které se stávají objekty orientace jednání, internalizovanými

složkami osobnosti individuálních aktérů a také institucionalizovanými vzory v sociálních systémech. (srov. Šubrt, 2001, s.53)

Třetím klíčovým pojmem strukturálního funkcionalismu je funkce, což lze chápat jako příspěvek směřující k zachování společenského systému. Systém je funkční systém. Jednotlivé elementy systému plní určité funkce a tím přispívají k fungování celku. (srov. Šubrt, 2001, s. 54)

Stejně jako u předchozího vymezení organizační struktury je i definování strukturálního funkcionalismu nezbytně nutné pro naplnění cíle práce. Tento teoretický základ mi poslouží k pozdější aplikaci těchto principů na fungování formální organizace (funkcionální organizační struktury).

1.4.3 AGIL model

Významnou složkou Parsonsovy teorie je tzv. koncepce AGIL, podle níž lze každý sociální systém situovat do prostoru se dvěma souřadnicemi:

- a) vnější a vnitřní (systém se orientuje buď na události vnějšího prostředí nebo na vlastní problémy),
- b) instrumentální a konzumní (systém se orientuje na momentální potřeby a aktuálně dostupné prostředky nebo na dlouhodobé potřeby) (Petrusek, 1994, s. 101)

„Pak lze každý systém zobrazit ve čtyřech sektorech, z nichž každý představuje jeden z problémů (funkcionálních imperativů) týkajících se přežití systému.“ (Petrusek, 1994, s. 101) Tímto se Parsons dostává ke čtyřem základním funkcím, které uvádí v AGIL schématu.

1. *Adaptation* – adaptace na vnější fyzikální prostředí, opatřování zdrojů z prostředí,
2. *Goal attainment* – dosahování cílů – mobilizace zdrojů a energií k dosahování systémových cílů a ustavení priorit mezi nimi,

3. *Integration* – integrace – potřeba koordinovat, přizpůsobit, regulovat vztahy mezi různými aktéry uvnitř systému prostřednictvím implementace norem,
4. *Latent pattern maintenance* – zachování struktury prostřednictvím udržování latentních vzorců jednání, nutnost motivovat aktéry k výkonu rolí pro systém nezbytných (srov. Šubrt, 2001, s. 55) „a potřeba mít k dispozici mechanismus řízení vnitřního napětí v systému.“ (Petrusek, 1994, s. 101)

„Předpokladem sociální rovnováhy je vzájemný soulad mezi čtyřmi vymezenými sférami.“ (Petrusek, 1994, s. 116)

	Instrumentální	konzumní
vnější	A – adaptace	G – dosahování cílů
vnitřní	I - integrace	L – udržování latentních vzorců

Uvedené základní funkce jsou spojeny se čtyřmi základními, navzájem závislými subsystemy systému jednání: (srov. Šubrt, 2001, s. 55)

Funkce	Subsystem
Adaptace	Organismus (behaviorální systém)
Dosahování cílů	Systém osobnosti (psychický systém)
Integrace	Sociální systém

Zachování struktury prostřednictvím udržování latentních vzorců jednání	Kulturní systém
---	-----------------

Všechny uvedené systémy (behaviorální, psychický, sociální, kulturní) musí pro zachování systému jednání podávat rozličné funkcionální výkony. Protože jednotlivé funkcionální požadavky mají smysl pouze v souhrnu, ve vzájemné strukturní vazbě, přisuzuje Parsons značný význam také otázce transferu mezi jednotlivými subsystemy. (srov. Šubrt, 2001, s. 56)

A	G
Systém chování organismu	Systém osobnosti
Kulturní systém	Sociální systém
L	I

AGIL model v rámci mé práce bude plnit funkci metody pozorování, jejímž prostřednictvím budu definovat základní kritéria fungování organizace. Jinými slovy se pokusím pomocí základních čtyř funkčních imperativů tvořících strukturu AGIL modelu popsat jevy, které tyto funkce v organizaci zajišťují.

1.5 Sociotechnické paradigma

Bartoňková a Šimek vymezili tři paradigmaty – sociotechnické, emancipační a komunikační. Podle Gagalové a Znebejkové je nepochybné, že myšlenkové koncepce, které uvedená paradigmaty označují, skutečně existovaly nebo existují. Otázkou podle nich však je, zda lze těmito paradigmaty zachytit faktickou rozrůzněnost andragogického myšlení či zda takto vymezená paradigmaty opravdu principiálně odlišují myšlenkové proudy, které je možno

v andragogice najít. Uvedená paradigmatizace andragogiky totiž obsahuje vnitřní dvojznačnost. Odpovídá na otázku, jaký je vztah mezi vzdělavatelem a vzdělávajícím, přičemž ji jasně neodděluje od otázky, co je cílem andragogického působení. (srov. Gigalová, Znebežánek, 2008, s. 15-26)

Vycházejí ze schémat vztahu mezi vzdělavatelem a vzdělávajícím, která Bartoňková a Šimek uvádějí, pak lze o všech třech paradigmatech říci, že jsou vlastně variantami sociotechnického paradigmatu. Předpokládají totiž vztah mezi vzdělávajícím a vzdělávaným, ale ten nikdy nemůže být symetrický – vzdělavatel je vždy více nebo méně v dominantním postavení. (srov. Gigalová, Znebežánek, 2008, s. 15-26)

Sociotechnické paradigma zachycuje klasickou představu poučeného učitele, který svou dominancí formuje žáka. Emancipační paradigma, píše Bartoňková a Šimek, klade důraz na autonomii člověka nebo skupiny. Každý má právo na vlastní cestu rozvoje v rámci lidských práv. Majorita (většina) nesmí znásilňovat a omezovat minoritu (menšinu) tím, že by jí nutila své vzorce chování, své normy a hodnoty. (srov. Gigalová, Znebežánek, 2008, s. 15-26)

Komunikační paradigma, podle Bartoňkové a Šimka, znamená optimalizaci vztahů mezi lidmi – zdůrazňuje tedy nezbytnost poznání principů komunikačního jednání pro optimalizaci vztahů mezi lidmi. (srov. Gigalová, Znebežánek, 2008, s. 15-26)

Gigalová se Znebežánkem domnívají, že všechna tři paradigmatu, jak je svými schématy vymezují Bartoňková a Šimek, předpokládají asymetrický – nesymetrický vztah mezi vzdělavatelem a vzdělávaným. Tento vztah se v uvedených paradigmatech odlišuje pouze mírou této asymetrie – nesymetrie. Ve smyslu andragogického působení (působení andragoga na objekt) tedy uvedená paradigmatu nepředpokládají odlišné kvalitativní vztahy, nýbrž vztahy odlišující se pouze kvantitativně. (srov. Gigalová, Znebežánek, 2008, s. 15-26)

V případě, že by oba autoři vycházeli z definic tří paradigmatu Bartoňkové a Šimka, pak dle jejich názoru lze mluvit vedle sociotechnického paradigmatu

již jen o protikladném paradigmatu komunikativním, které zahrnuje Bartoňkové a Šimkovo paradigma emancipační a komunikační. Definice autorů podle jejich soudu neodlišuje dostatečně jasně, v čem spočívá zásadní rozdíl mezi oběma paradigmaty. (srov. Gigalová, Znebejánek, 2008, s. 15-26)

Na existenci sociotechnického a komunikativního paradigmatu poukázala Kubátová. Sociotechnické paradigma je podle jejího soudu reprezentováno strukturálním funkcionalismem, kdežto komunikativní paradigma je reprezentováno J. Habermasem. Gigalová se Znebejánkem rozvíjí toto její nastínění obou paradigmat tím, že kladou dvě základní andragogické otázky, na které obě paradigmaty odpovídají odlišně. Domnívají se, že efektivním východiskem formulace základních andragogických otázek je vymezení předmětu andragogiky jako mobilizace lidského kapitálu v prostředí sociální změny. Z takto vymezeného předmětu andragogiky pak odvozují dvě základní andragogické otázky:

Jaký je charakter vztahu mezi andragogem a objektem andragogického působení, tedy dospělým člověkem? Co je cílem andragogického působení? (srov. Gigalová, Znebejánek, 2008, s. 15-26)

Vzhledem k tématu práce, je zbytečné zmiňovat se o odpovědích, které vyplývají z komunikačního paradigmatu. Proto dále nabídnu pouze odpovědi, které podle autorů poskytuje paradigma sociotechnické. Na první otázku poskytuje paradigma sociotechnické odpověď, že andragogické působení je asymetrickým vztahem mezi vzdělávajícím a vzdělávaným, na druhou otázku dává sociotechnické paradigma odpověď, že andragogika se snaží pomoci lidem adaptovat se na podmínky společnosti. (srov. Gigalová, Znebejánek, 2008, s. 15-26)

Podle Kubátové je tedy sociotechnické paradigma prezentováno strukturálním funkcionalismem, což se také budu snažit prezentovat v poslední kapitole práce. Aplikace principů tohoto paradigmatu lze nalézt také v organizaci a to v souvislosti s tzv. mentorováním v rámci socializace, o tom se zmíním později.

1.6 Operacionalizace

.Až do této chvíle jsem pracoval na vytvoření teoretického podkladu, na vymezení jakési teoretické základny, která je nezbytně nutná pro následující část, pro dokončení této práce a naplnění cíle práce vůbec. Cílem práce je aplikace strukturálního funkcionalismu funkcionální organizační strukturu jakožto jednu z technik organizování. Samotná aplikace by měla spočívat v tom, že se nejprve pokusím pomocí Parsonsovy teorie sociálního systému popsat základní principy existence a fungování funkcionální organizační struktury.

Optikou strukturálního funkcionalismu lze tedy nahlížet na organizaci jako na systém a z hlediska holistického pojetí také jako na celek, který je složen z prvků a tyto prvky jsou ve vzájemných vztazích a plní vůči sobě navzájem a vůči celku určité funkce – tvoří strukturu. Třemi základními pojmy strukturálního funkcionalismu jsou tedy systém, struktura a funkce. (srov. Petrušek, 1994, s. 99) Každá organizace je dle Parsonse také vždy situována do nějakého kontextu – do určitého vnějšího prostředí, kde je relativně samostatným celkem, je od ostatních systémů oddělen „hranicemi“, které ovšem takový celek rozhodně neizolují, tyto „hranice“ jsou do jisté míry prostupné. (srov. Šubrt, 2001, s. 52)

Systém směřuje nebo vykazuje snahu k sebezachování, sebeudržování, Parsons tento stav označil termínem rovnováha – ekvilibrium. (srov. Šubrt, 2001, s. 52) Rovnováha je v systému udržována pomocí uspokojování potřeb – individuálních i kolektivních – a taky řešením problémů, které se objeví. (srov. Šubrt, 2001, s. 52) Analogicky můžeme tyto potřeby a problémy přirovnat k některým bodům obsaženým v definici organizační struktury. Potřeby jako sociální uspokojení členů, kteří pracují v organizaci, efektivní činnost organizace a využití zdrojů, sledování aktivit organizace a problémy mohou nastat například v důsledku změn ve vnějším nebo i vnitřním prostředí organizace. (srov. Bělohlávek, 1994, s. 92)

Jak už jsem podotkl, v každé organizaci existují tendence ke stabilitě, rovnováze. Tato tendence je udržována nejenom uspokojováním nejrůznějších potřeb a řešením problémů, ale i určitými mechanismy – jedná se o vestavěné mechanismy adaptace a kontroly. Parsons kladl velký důraz na konformitu a konsenzus vůči sociálnímu systému. Nástrojem k dosažení konformity má být potom socializace a kontrola. (srov. Šubrt, 2001, s. 53) V prostředí organizace se v tomto smyslu dá hovořit o tom, že každý člen se podílí na udržování její stability například respektováním objektivních organizačních cílů, strukturálního uspořádání organizace, své pozice, náplně a významu své práce, musí zkrátka uznávat jakýsi sociální organizační (sociální) řád, což je vůbec nejdůležitější předpoklad fungování každé formální organizace. „Významnou vlastností systému je vzájemná závislost jeho jednotlivých částí či proměnných. Představa společnosti jako systému vzájemně uspořádaných a integrovaných prvků je založena na předpokladu sociálního řádu, který je kladen do opozice vůči neuspořádanosti, dezintegraci a rozkladu. Klíčovým faktorem společenské integrace je hodnotový konsenzus, společně sdílený systém hodnot.“ (Šubrt, 2001, s. 53) I v prostředí organizace definuje organizační řád vzájemnou závislost jednotlivých částí, jejich vzájemné uspořádání a integraci – konkrétně například přidělení odpovědnosti za jednotlivé oblasti činnosti organizace členům nebo skupinám členů a koordinace činností různých složek organizace a různých oblastních činností. (srov. Bělohlávek, 1994, s. 92)

System nebo organizace je vnitřně diferencovaným strukturovaným celkem. Struktura je vlastností systému a vyznačuje se relativní stabilitou, homogenitou a opakovatelností. V tomto případě je důležitá funkcionální struktura, je to základní organizační forma, ve které se pracovníci sdružují podle podobnosti úkolů, dovedností nebo aktivit. (srov. Bělohlávek, 1994, s. 92) Je tedy založena na funkční specializaci dílčích strukturních jednotek. Do jednoho organizačního celku se kumulují stejné funkční činnosti a vznikají tak například strukturní

jednotky (útvary) specializované na řízení výroby, financí, atd. (srov. Vodáček-Vodáčková, 2001, s. 108)

Dle Parsonse jsou základními strukturálními pojmy aktér, role, institucionalizované normy a hodnoty. Strukturu lze chápat jako síť vztahů mezi aktéry (pracovníky), je tvořena z rolí (pracovních pozic) a tyto role jsou definovány institucionalizovanými normami a hodnotami (organizačním řádem). (srov. Šubrt, 2001, s. 53) Jestliže je systém vytvářen vztahy mezi aktéry, kteří určitým způsobem jednají, pak struktura tohoto systému je zformována ustálenými vzorci vztahů mezi jednajícími. Tyto vzorce vztahů jsou náplní role. Role představují základní strukturální jednotky. Komplexy rolí vytvářejí instituce, které jsou řádově vyššími strukturálními jednotkami. Instituce představují vzájemně se doplňující soubory předpisů, tedy norem a rolí, které jsou v daném systému důležité pro jeho fungování a jako takové jsou od jednotlivých aktérů očekávány a vyžadovány. (srov. Šubrt, 2001, s. 53)

Obsah role tvoří ustálené vzorce jednání, které jsou definovány institucionalizovaným souborem hodnot a norem. Tyto instituce, ať už formální či neformální, nutně vycházejí z organizační kultury – z hodnotového kulturního rámce organizace, z organizačního řádu a cílů. Role jakožto prvky organizační struktury „jsou proto formalizované činnosti, ve funkcionálně-strukturálním pojetí organizací nazývané organizační pozice.“ (Novotná, 2008, s. 44) Organizační pozice (role) je potom vytvářením představy o souboru činností určených časem, prostorem a vztahy, které v ní bude aktér vykonávat. Organizační pozice se vždy vztahuje k organizačním cílům, činnosti v pozicích jsou pro organizaci funkční a organizační pozice bývá někdy nazývána funkce. Očekávané jednání aktéra bývá někdy definováno v tzv. náplni práce. Ta představuje pro aktéra obsazujícího organizační pozici informaci o tom, jak v ní má jednat a hrát úspěšně svoji organizační roli (formálně jednat). (srov. Novotná, 2008, s. 44)

Ve strukturálně-funkcionalistickém pohledu organizace dosahuje svých cílů, přijme-li je aktér za své. To je situace, ve které aktér cíle zná, má zájem na jejich dosahování (naplnění tohoto zájmu uspokojí některou z jeho potřeb) a jedná tak, aby jeho zájem byl naplněn. První podmínkou efektivního dosahování organizačních cílů je tedy jejich aktérova znalost. Znamená to, že má o cílech informace, jejichž interpretace ovlivní jeho vztah k nim a z něho vychází jeho jednání. (srov. Novotná, 2008, s. 62-63) Pokud aktér přijme cíle organizace za své a jedná jako by byly jeho cíly, je jeho vztah k nim a k organizaci pozitivní a identifikuje se s nimi. (srov. Novotná, 2008, s. 63)

„Aktér si v organizaci vytváří vztah nejen k jejím cílům, ale taky k metodám jejich dosahování, které jsou obsaženy v organizační kultuře, a to zcela obdobně vztahu k organizačním cílům. Vztah aktéra k organizaci je průnikem především jeho vztahů k cílům organizace a její kultuře, tento vztah se potom promítá v jeho organizačním jednání.“ (Novotná, 2008, s. 64)

Jak už bylo řečeno, Parsons postavil do centra svojí teorie premisu stability systému a jedná se o to nalézt podmínky, které v tomto směru poskytují orientaci jednajícím osobám. Parsons soudil, že každé jednání může být popsáno pomocí tří aspektů: (srov. Šubrt, 2001, s. 50)

1. stavem situace,
2. potřebám jednajícího,
3. hodnocením situace jednajícím,

jenž se neustále snaží nalézt rovnovážný stav mezi svými individuálními potřebami a společenskými požadavky. (srov. Šubrt, 2001, s. 50) Podle Parsonse mohou mezi potřebami jednající osoby a orientačními vzorci potřebnými k zachování systému mohou vznikat konflikty, Parsons se však domnívá, že jednající jsou vždy připraveni přistupovat na kompromisy, které umožňují, aby se rovnováha systému udržovala. (srov. Šubrt, 2001, s. 50)

Tyto podmínky, které by měly poskytovat orientaci jednajícím osobám jsem vymezil výše. Jde o míru identifikace jednajícího (aktéra) s cíli organizace a s jejím kulturním rámcem – organizační kulturou. Parsons připouští, že individuální cíle a prostředky aktéra se nemusí shodovat s požadavky a představou organizace, tvrdí ale, že jednající vždy jednají na základě jakéhosi kompromisu, protože jejich zájmem je udržet rovnováhu – stabilitu systému. (srov. Šubrt, 2001, s. 50)

Dalo by se tedy říci, že aktéři v rámci své organizační pozice vždy jednají v souladu s cíli a prostředky organizace. Respektují požadavky a očekávání, které jsou spjaty s jejich rolemi – pracovními pozicemi, obecně tedy jsou socializováni do organizačních norem a hodnot, jednají vždy s ohledem na organizační řád – co se týče formální dimenze organizace. Zde se dostáváme k zásadnímu předpokladu pro takové „loajální“ jednání aktéra a tím je hodnotová orientace.

Tou Parsons míní hodnotové představy o „správném“ jednání, které ovlivňují jednající osoby ve volbě svých cílů a prostředků. Je to právě hodnotová orientace, která slouží k omezení individuálních požadavků ve prospěch obecného zájmu daného systému. Je jakýmsi kulturním hodnotovým modelem, který poskytuje jednajícím osobám odpovídající orientaci. (srov. Šubrt, 2001, s. 51)

Prostor organizace je podle Novotné prostorem s organizační kulturou. Organizační kultura se dá vymezit a chápat například jako „soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, projevují se v myšlení, cítění a chování členů organizace a ve výtvorech materiální a nemateriální povahy.“ (Novotná, 2008, s. 50) Organizační kultura – jinými slovy soubor norem, hodnot, postojů, atd. – poskytuje orientaci ke konformnímu, „prostabilnímu“ jednání a zároveň tvoří jádro a podstatu společenské struktury. (srov. Šubrt, 2001, s. 53) Právě

z organizační kultury totiž vyplývají cíle organizace, organizační řád, formální i neformální struktura organizace, atd.

2. Pozorování aplikace strukturálního funkcionalismu na funkcionální organizační strukturu – metoda: AGIL model

2.1 AGIL model

Podle Parsonse má každý systém v každém okamžiku tendenci k integraci a aby mohl sociální systém existovat, musí uspokojovat čtyři základní požadavky, které jsou na něj kladeny. Těmto požadavkům říká Parsons funkce. Čtyři základní požadavky (funkce) jsou rozděleny na dvě skupiny. V první skupině jsou dvě funkce, které jsou zaměřeny na vnější prostředí sociálního systému (funkce adaptace a funkce dosahování cílů), ve druhé skupině jsou dvě funkce, které jsou zaměřeny na vnitřní prostředí sociálního systému (funkce integrace a funkce udržování obecně hodnotového vzorce). (srov. Kubátová, 2009, s. 128)

Rozpracuji tedy postupě všechny čtyři funkce.

2.1.1 Vnější prostředí:

Funkce adaptace (Adaptation). Společnost se adaptuje na vnější prostředí tím způsobem, že obstarává materiální i nemateriální zdroje, které potřebuje ke svému přežití. (Funkci adaptace plní společenský subsystém ekonomický, jedná se o úkoly ekonomického systému) (Kubátová, 2009, s. 128)

Funkce dosahování cílů (Goal-attainment). Jedná se o stanovení cílů systému, na základě kterých se využívají zdroje získané ekonomickým subsystémem. (Funkci dosahování cílů plní společenský subsystém politický – jedná se o úkoly politického systému) (Kubátová, 2009, s. 128)

Vliv prostředí na organizaci jako první hlouběji charakterizovali Burns a Stalker. Při zkoumání a sledování několika průmyslových podniků zjistili, že existují dvě formy organizačního systému: mechanický a organický. V mechanickém systému, který se podobá byrokratické organizaci, je kladen důraz na řád a přesně určenou práci vrcholovým managementem. Burns

a Stalker také zkoumali vztah prostředí k mechanickému a organickému systému. Došli k závěru, že mechanický systém je vhodný pro stabilní prostředí, kde jsou úkoly přesně určeny. Organický systém je naopak vhodný tam, kde je prostředí nestálé. Úkoly jsou zadávány celým skupinám a jsou upřesňovány a předefinovány tak, aby odpovídaly požadavkům stále se měnícího prostředí. (srov. Dědina, Cejthamr, 2010, s. 183)

Alfred Chandler vystoupil s názorem, že struktura následuje strategii, zjistil, že strategie organizace úzce souvisí s prostředím firmy a že tento vztah ovlivňuje strukturu organizace. (srov. Dědina, Cejthamr, 2010, s.184)

Vedle objektivních a organizačně kulturních příznaků i podnikové strategie, jako další organizační veličina, rozhodujícím způsobem ovlivňují úspěch organizace. Strategie jsou přitom pojímány jako způsob chování, které vyjadřují vztah organizace k jejímu okolí. V tom se odrážejí na jedné straně interní organizační zásady a na druhé straně očekávání vůči okolí organizace. Podnikové strategie tak představují průsečíky k okolí a odrážejí se ve strukturách, procesech organizace (podnikových procesech) a v organizačních kulturách. A to nezávisle na tom, zda jsou strategie zvoleny vědomě a zda jsou písemně zformulovány. (srov. Dědina, Cejthamr, 2010, s. 184)

„S myšlenkami Alfreda Chandlera souvisí čtyři typy strategií: *obránce (defender)*, *výzkumník (prospecter)*, *analyzátor (analyser)* a *zpátečník (reactor)*.“ (Dědina, Cejthamr, s. 184)

Organizace musí tedy nějakým způsobem zajišťovat vzhledem k vnějšímu prostředí funkci adaptace a dosahování organizačních cílů. Tyto vztahy zabezpečuje pomocí dvou hlavních nástrojů – organizační struktury a strategie. Čili existence organizace v určitém prostředí je možná jen za předpokladu správně zvolené strategie (vůči prostředí), která mimo jiné musí korespondovat a vést k dosahování organizačních cílů a na jejím základě je také formována

organizační struktura. Tyto funkce jsou zjevně navzájem propojené. Pomocí funkcionálního strukturalismu lze nejlépe vysvětlit a popsat (v rámci funkcionální organizační struktury) strategii obránce, která má k této teorii principiálně nejbližší vzhledem k tomu, že v centru Parsonsovy teorie stojí premisa stability systému – ustáleného vnějšího prostředí.

Strategie obránce – tento vzor chování se orientuje na optimalizaci existujícího stavu. Soustřeďuje se na osvědčené výrobky, respektive služby, výkony. Výrobní postupy jsou zlepšovány podle pravidel hospodářských a technologických možností. Také se zřetelem na zpracování trhu důvěřují obránci existujícím vztahům se zákazníky. Aby se upevňovala dále jejich vlastní pozice, usutečňují případně vertikální integraci. Konzervativní chování se prolomí, když jsou známy možnosti zvýšit efektivnost ve vedení nebo výrobě. Protože tyto organizace nehledají nové výrobní tržní oblasti, uskutečňuje se inovace jako plynulý proces. Obránci jsou úspěšní zejména ve stabilním okolí. (srov. Dědina Cajthamr, s. 184-185)

Obránci se vyznačují velkou účinností a nezapomínají na účelnost. Jsou to klasičtí výrobci, kteří se orientují na snižování nákladů a používají stále stejné tradiční technologie výroby. Zisk vykazují vzrůstem účinnosti. Vyhýbají se rizikům a mají velmi dobrý systém řízení financí orientovaný na úsporu nákladů. Hlavní úkoly zde plní útvar výrobce, controllingu a účetnictví. Používají klasickou funkční organizační strukturu, řízení s přímou (direktivní) pravomocí ředitele. (srov. Dědina Cajthamr, s. 185)

2.1.2 Vnitřní prostředí:

Funkce integrace. (Integration) Touto funkcí systém uspokojuje potřebu integrace, a to tak, že koordinuje a organizuje vztahy mezi lidmi a skupinami. Koordinace a organizace se děje prostřednictvím sociálních a právních norem. Jedná se o vytváření těchto norem, jejich zavádění do praxe a o kontrolu jejich udržování. Funkcí integrace systém řeší problém udržení a rozšíření solidarity,

loajality, koordinace a kooperace. (Funkci integrace plní subsystém normativní, který je tvořen jednak sociální kontrolou, jednak právním systémem). (srov. Kubátová, 2009, s. 129)

Funkce udržování obecně hodnotového vzorce (Latent pattern maintance). Touto funkcí systém udržuje stabilitu základních kulturních hodnot. V centru pozornosti stojí morální vázanost ke společným hodnotám. (Funkci udržování obecně hodnotového vzorce plní společenský subsystém). (srov. Kubátová, 2009, s. 129)

Kromě vnějšího prostředí je pro organizaci stejně důležité zaměřit se na plnění funkcí vzhledem k vnitřnímu prostředí – jsou to funkce integrace a udržování hodnotového vzorce. Z výše uvedených definic vyplývá, že kooperace a koordinace v organizaci je udržována pomocí sociálních a právních norem s tím, že tyto normy zcela jistě vyplývají z organizační kultury. Základním předpokladem udržování těchto funkcí je socializace jedinců do kultury organizace – osvojení základních organizačních hodnot, norem, vzorců chování, atd.

2.1.3 Chování jednotlivců v organizaci

„Proces, kterým se jednatel transformuje z nečlena na participujícího člena organizace, se nazývá socializace. Proces socializace má tři základní stadia:“ (Dědina, Cejthamr, 2010, s. 135)

1. *Předběžná socializace a nástup* znamená, že ještě před aktuálním členstvím v organizaci mají jednotlivci informace o organizaci. Přijetím a nástupem konfrontují svá očekávání s realitou a často utrpí nástupní šok.
2. *Pronikání do organizace* – jednotlivci se reálně seznamují se svými novými povinnostmi. Proto musí:
 - osvojit si nezbytné dovednosti,

- připůsobit své zvyky a chování praxi a procedurám v organizaci,
 - založit dobré vztahy s ostatními a být akceptován.
3. *Usazení se* – po určitém čase obdrží jedinec statut plnoprávného člena (zaměstnance). To se může dít buď formální cestou (ceremonie, pozvání na večeři, recepcce, atd.), nebo neformální cestou (pozvání od spolupracovníků). (srov. Dědina, Cejthamr, 2010, s. 135)

2.1.4 Podniková kultura

Oblíbená a jednoduchá definice kultury podle Dědiny a Cejthamra je: jak se věci kolem nás dějí, nebo jako „co je a co není přijatelné“, čili jaké chování a jednání je vítané a jakému je bráněno. Podrobnější definice je: souhrn zvyklostí, hodnot, politiky, důvěry, a postojů, které vytvářejí podmínky jednání a myšlení v podniku. Kulturu posiluje systém rituálů, komunikačních vzorců, neformálních skupin, očekávané vzorce chování a dodržování určitých psychologických úmluv. (srov. Dědina, Cejthamr, 2010, s. 254)

2.1.5 Úrovně kultury

- *Úroveň – artefakty*. Nejviditelnější úrovní kultury jsou artefakty a výtvořry, tvořené fyzickým a sociálním prostředím. To zahrnuje pracovní prostor a jeho uspořádaní, technologické zázemí, psaný a mluvený jazyk a typické chování členů skupiny.
- *Úroveň – hodnoty*. Přijímání kultury odráží individuální hodnoty. Jak řešit nové úkoly, problém či výzvy je založeno na vnímání reality. Jestliže přijaté řešení funguje, daná hodnota se může změnit ve víru, přesvědčení. Hodnoty a přesvědčení se stávají součástí koncepčního řešení, podle kterého se členové skupiny chovají a jednají.
- *Úroveň – základní předpoklady*. Pokud řešení funguje opakovaně, je považováno za zaručené. Základním předpokladem jsou naučené

podvědomé reakce. Jsou to implicitně vyjádřené předpoklady, které řídí chování a určují jak skupina myslí, vnímá a přijímá věci. (Dědina, Cejthamr, 2010, s. 254)

„Kultura v organizacích je velmi komplexní pojem, který zahrnuje celou řadu prvků. Představme si podnikovou kulturu jako síť, která obsahuje tyto různé prvky a jejich vzájemné vztahy:“ (Dědina, Cejthamr, 2010, s. 256)

- Zvyklosti – způsoby chování zaměstnanců k sobě navzájem a jejich postoj vůči lidem. Kteří nejsou součástí podniku. Patří sem také způsoby, jak se věci dělají i jak by se měly dělat.
- Rituály – zvláštní události, jejichž prostřednictvím podnik sděluje, co je pro něj podstatné. Součástí ritálů jsou formální procesy i neformální děje.
- Ceremoniály (různé firemní slavnosti a oslavy)
- Historiky (legedy a mýty) – tradované mezi zaměstnanci, obvykle líčí mimořádné události či osobnosti a většinou se týkají úspěchů, selhání, hrdinství, zbabělosti nebo originality.
- Symboly – loga, kanceláře auta, běžně užívaný jazyk a terminologie, které charakterizují daný podnik.
- Mocenské struktury – nejvlivnější jednotlivci nebo skupiny, jejichž moc je obvykle založena na výkonu manažerské funkce manažerské funkce nebo vychází z délky zaměstnanekého poměru.
- Kontrolní systémy – systémy hodnocení a odměňování, které zdůrazňují sledované ukazatele, například kvalitu služeb.
- Organizační struktury – odrážejí mocenské struktury a vykreslují důležité vztahy a činnosti v rámci podniku a zahrnují jak formální

struktury, tak i neformální struktury. (srov. Dědina, Cejthamr, 2010, s. 256-257)

2.1.6 Význam kultury

Kultura pomáhá objasnit, proč různé skupiny lidí chápou věci svým způsobem a jinak než ostatní. Otázky kultury a potřeba porozumění se stávají důležitou součástí chování, manažerské nevyjímaje. Kulturní praxe se v různých zemích liší, a proto i naše kulturní hodnoty mohou být někdy nebo někde nesrozumitelné. Kultura zajišťuje souvislost životních postojů a hodnot a umožňuje procesy rozhodování, koordinace a řízení. Kultura je podstatnou součástí efektivního a výkonného podniku. (srov. Dědina, Cejthamr, 2010, s. 262)

2.1.7 Podnikové organizační klima

Podnikové klima, prostředí je něco, co se obtížně definuje, ale jasně vnímá. Týká se atmosféry, morálky, pocitu sounáležitosti, partnerství a vědomí hodnoty firmy. Zatímco podniková kultura popisuje vlastnosti firmy, podnikové klima vypovídá o tom, co si o firmě myslí její zaměstnanci. Klima je totiž založeno na vnímání firmy jejími zaměstnanci. Podnikové klima je relativně trvalou hodnotou vnitřního prostředí: (srov. Dědina, Cejthamr, 2010, s. 262)

- zaměstnanci ho vnímají,
- ovlivňuje jejich chování,
- můžeme ho popsat charakteristickými rysy daného podniku.

Můžeme ho popsat jako vzájemnou důvěru a pochopení mezi zaměstnanci. (srov. Dědina, Cejthamr, 2010, s. 262)

2.1.8 Charakteristické rysy zdravého podnikového (organizačního) prostředí

„Podnikové klima charakterizují vztahy mezi lidmi a organizací a vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Ty jsou určeny vzájemným působením cílů, formálních struktur, řídicích procesů a stylů a chováním lidí. Vlastnostmi zdravého podnikového prostředí jsou:“ (Dědina, Cejthamr, 2010, s. 262)

- integrace osobních a organizačních cílů,
- organizační struktura odpovídající požadavkům socio-technického systému,
- demokraticky fungující organizace se skutečnými možnostmi podílet se na rozhodování,
- spravedlivé zacházení s rovnými podmínkami pro všechny pracovníky,
- vzájemná důvěra, uznání a podpora na všech stupních organizace,
- otevřená diskuse o problémech, snaha o odstranění možných konfrontací,
- manažerské chování a řídicí styl odpovídající konkrétním pracovním situacím,
- respektování lidských potřeb a očekávání, chápání individuálních rozdílů a vlastností,
- rovný systém v odměňování, založený na pozitivní motivaci,
- zájem o kvalitu pracovních podmínek a smysluplnost pracovní náplně,
- příležitost pro osobní rozvoj a kariérní postup,
- identifikace s firmou, loajalita, pocit, že jsem platným a ceněným členem organizace. (Dědina, Cejthamr, 2010, s. 262)

Pomocí strukturálního funkcionalismu, jak už jsem naznačil, lze tedy vcelku dobře definovat a vysvětlit organizační strategii obránce a z ní plynoucí a zvláště pro ni vhodnou funkcionální strukturu. Strategie a struktura také odrážejí vztah organizace k vnějšímu prostředí, jinými slovy fungují jako nástroj přizpůsobení se určitému (v tomto případě stabilnímu) prostředí. Integrace a koordinace vnitřního prostředí je zajišťována prostřednictvím organizační kultury, která přispívá ke stabilizaci tohoto prostředí definováním organizačních hodnot, norem, vzorců chování, systému kontroly, atd. Vychází z ní přímo i organizační cíle, strategie a struktura organizace, kultura a organizační klima představují zastřešující a základní předpoklad fungování každé organizace. Všechny tyto jevy, které se vztahují k vnitřnímu i vnějšímu organizačnímu prostředí, musí vzhledem k celku plnit své funkce a tím udržovat jeho rovnováhu.

3. Výsledky pozorování

Tato kapitola by měla sloužit ke shrnutí základních principů plynoucích z kapitoly předešlé, kde jsem se snažil najít a popsat paralely mezi fungováním společenského systému a organizace metodou AGIL model. Mým záměrem bylo aplikovat tuto metodu na organizaci (podnik) a vypořádat, definovat, které sociální jevy zajišťují funkčnost základních čtyř subsystémů v organizačním prostředí. Toto shrnutí mi pak bude sloužit ke komparaci vypořádaných základních principů fungování organizace se základními principy, na kterých je založeno dle Parsonse fungování společnosti.

Jak už bylo výše uvedeno, organizace se musí nějakým způsobem adaptovat a přizpůsobit vnějšímu (funkce adaptace a dosahování cílů) a vnitřnímu prostředí (funkce integrace a udržování obecně hodnotového vzorce). Pro tuto kapitolu je zásadní charakterizovat jevy, které přispívají k plnění těchto funkcí.

Organizace tedy musí „reagovat“ na určitý kontext, do kterého je zasazena a ve kterém působí. Podle Dědiny a Cejthamra se organizace k vnějšímu prostředí vztahuje prostřednictvím dvou organizačních nástrojů – struktury a strategie s tím, že struktura následuje strategii. Strategie organizace úzce souvisí s prostředím firmy a tento vztah ovlivňuje strukturu organizace. Strategie jsou přitom pojímány jako způsob chování, které vyjadřují vztah organizace k jejímu okolí. V tom se odrážejí na jedné straně interní organizační zásady a na druhé straně očekávání vůči okolí organizace. Podnikové strategie tak představují průsečíky k okolí a odrážejí se ve strukturách, procesech organizace (podnikových procesech) a v organizačních kulturách. (srov. Dědina, Cejthamr, 2010, s.184-185)

V případě, že funkcí subsystému adaptačního a subsystému dosahování cílů je v podstatě nakládání se zdroji (srov. Kubátová, 2009, s. 128), pak je možné v rámci organizace tvrdit, že tyto funkce zajišťuje právě organizační strategie, která velice úzce souvisí se strukturou organizace – odráží se v ní. Čili je to

organizační strategie, která určuje vztah k okolí a následně je podle ní formována struktura organizace. Ve spojení se strukturálním funkcionalismem, jak už jsem uváděl, je na místě zabývat se strategií obránce.

Podle Dědiny a Cajthamra se tento vzor chování orientuje na optimalizaci existujícího stavu. Soustřeďuje se na osvědčené výrobky, respektive služby, výkony. Výrobní postupy jsou zlepšovány podle pravidel hospodářských a technologických možností. Také se zřetelem na zpracování trhu důvěřují obránci existujícím vztahům se zákazníky. Obránci jsou úspěšní zejména ve stabilním okolí. Obránci se vyznačují velkou účinností a nezabývají se účelností. Jsou to klasičtí výrobci, kteří se orientují na snižování nákladů a používají stále stejné tradiční technologie výroby. Zisk vykazují vzrůstem účinnosti. Vyhýbají se rizikům a mají velmi dobrý systém řízení financí orientovaný na úsporu nákladů. Hlavní úkoly zde plní útvary výroby, controllingu a účetnictví. Používají klasickou funkční organizační strukturu, řízení s přímou (direktivní) pravomocí ředitele. (srov. Dědina, Cejthamr, 2010, s. 184-185)

Organizace, jejichž existence jsou založeny na strategii obránce a jsou funkčně nebo funkcionálně strukturovány, se zaměřují na optimalizaci stavu – soustřeďují se na osvědčené výrobky, služby, výkony – produkty (cíle). (srov. Dědina, Cejthamr, 2010, s. 184-185) Důvěřují existujícím vztahům se zákazníky, orientují se na snižování nákladů a používají tradiční technologie výroby, vyhýbají se rizikům a mají dobrý systém řízení financí, používají funkční organizační strukturu, jsou úspěšné ve stabilním prostředí – péče o vnější vztahy. (Dědina, Cejthamr, 2010, s. 184-185)

Organizace také musí samozřejmě zajistit funkčnost subsystémů, které se orientují na vnitřní prostředí – funkce integrace a udržování obecně hodnotových vzorců. Podle Kubátové jde o potřebu integrace systému koordinací a organizací vztahů mezi lidmi a skupinami prostřednictvím

sociálních a právních norem. Jedná se o vytváření těchto norem, jejich zavádění do praxe, o kontrolu jejich udržování a v neposlední řadě také o udržování stability základních kulturních hodnot. V centru pozornosti stojí morální vázanost ke společným hodnotám (srov. Kubátová, 2009, s. 129)

Funkce integrace a udržování hodnotových vzorců a všechny jevy s nimi spojené zcela jistě vyplývají z organizační kultury určité organizace. Organizační kultura „je souhrn zvyklostí, hodnot, politiky, důvěry, a postojů, které vytvářejí podmínky jednání a myšlení v podniku, jinými slovy jaké chování a jednání je vítané a jakému je bráněno.“ (Dědina, Cejthamr, 2010, s. 254) Kultura obsahuje a definuje sociální a právní normy, základní kulturní hodnoty.

Kultura má tři úrovně: výtvořiny tvořené fyzickým a sociálním prostředím – pracovní prostor a jeho uspořádání, technologické zázemí, psaný a mluvený jazyk a typické chování členů skupiny (*artefakty*). Individuální hodnoty – jak řešit nové úkoly, problém či výzvy je založeno na vnímání reality. Jestliže přijaté řešení funguje, daná hodnota se může změnit ve víru, přesvědčení. Hodnoty a přesvědčení se stávají součástí koncepčního řešení, podle kterého se členové skupiny chovají a jednají (*hodnoty*). Pokud řešení funguje opakovaně, je považováno za zaručené. Základním předpokladem jsou naučené podvědomé reakce. Jsou to implicitně vyjádřené předpoklady, které řídí chování a určují jak skupina myslí, vnímá a přijímá věci. (*základní předpoklady*) (srov. Dědina, Cejthamr, 2010, s. 254) Kultura zahrnuje celou síť prvků: zvyklosti, rituály, ceremoniály, historiky, symboly, mocenské struktury, kontrolní systémy, organizační struktury. (srov. Dědina, Cejthamr, 2010, s. 256)

Kultura tedy v podstatě definuje vnitřní prostředí organizace, vztahy, hodnoty, vzorce chování apod., ale existence samotné kultury ještě nezajišťuje její správně fungování. Velmi důležitý je v tomto smyslu jednotlivec a jeho socializace a internalizace kulturních prvků organizace. „Socializace je proces,

kterým se jednotlivec transformuje z nečlena na participujícího člena organizace. Proces socializace má tři základní stadia: předběžná socializace a nástup, pronikání do organizace, usazení se.“ (Dědina, Cejthamr, 2010, s. 135) Konečný „produkt“ tohoto procesu by měl být participující člen organizace. Pronikání do organizace (jako druhé stádium socializace) bývá někdy zprostředkováváno tzv. „mentorováním“.

Vztah mentor a žák

Mladí a relativně nezkušení zaměstnanci se často nejvíce naučí od staršího, zkušeného zaměstnance, který jim radí, povzbuzuje a zaučuje v každodenním nebo alespoň velmi častém styku. Mezi těmito dvěma vzniká vztah mentora a žáka, jeho chráněnce. Tento vztah přináší užitek jim oběma i organizaci. Stejně jako většina lidských vztahů se i vztah mentor-žák vyvíjí v čase. Má proto několik fází. (srov. Dědina, Cejthamr, 2010, s. 135-136)

- Iniclace – navázání kontaktu a zjištění důležitosti pro obě strany. Trvá obvykle 6-12 měsíců.
- Kultivace – prohloubení vazby a možnosti rychlého růstu a rozvoje kariéry mladého jedince díky odborné asistenci. Trvá 2-5 let.
- Separace – oba dva se rozcházejí, zpravidla inklinací žáka k osamostatnění, vyjimečně mentor uzná sama sebe neschopným dále žáka rozvíjet.
- Redefinice – mentorský vztah se mění na přátelský a oba se k sobě chovají jako rovný k rovnému. (srov. Dědina, Cejthamr, 2010, s. 136)

Výsledky socializačních procesů, tedy do jaké míry byli nebo nebyli členové socializováni do určitých organizačních hodnot, se potom odráží v organizačním klimatu. „Podnikové organizační klima se týká atmosféry, morálky, pocitu sounáležitosti, partnerství a vědomí hodnoty firmy. Zatímco

podniková kultura popisuje vlastnosti firmy, podnikové klima vypovídá o tom, co si o firmě myslí její zaměstnanci. Klima je totiž založeno na vnímání firmy jejími zaměstnanci. Podnikové klima je relativně trvalou hodnotou vnitřního prostředí:“ (Dědina, Cejthamr, 2010, s. 262)

- zaměstnanci ho vnímají,
- ovlivňuje jejich chování,
- můžeme ho popsat charakteristickými rysy daného podniku.

Můžeme ho popsat jako vzájemnou důvěru a pochopení mezi zaměstnanci.
(srov. Dědina, Cejthamr, 2010, s. 262)

4. Srovnání výsledků pozorování s operacionalizací (aplikací strukturálního funkcionalismu na funkcionální organizační strukturu)

Parsons nahlížel na sociální realitu jako na systém, jako na celek, který je nějakým způsobem strukturován. Tato struktura je podle něj složena z prvků, které jsou ve vzájemných vztazích a plní vůči sobě a vůči systému jako celku určité funkce. Třemi základními pojmy strukturálního funkcionalismu jsou tedy systém, struktura a funkce. (srov. Petrušek, 1994, s. 99)

Každý systém je také vždy situován do nějakého kontextu – do určitého vnějšího prostředí, kde je relativně samostatným celkem, je od ostatních systémů oddělen „hranicemi“, které ovšem takový celek rozhodně neizolují, tyto „hranice“ jsou do jisté míry prostupné. (srov. Šubrt, 2001, s. 52) Na vnější prostředí se organizace adaptuje prostřednictvím organizační struktury a strategie. V souvislosti s principy strukturálního funkcionalismu, jak se ukázalo, je na místě spojovat organizaci se strategií obránce a funkcionální organizační strukturou – jsou Parsonsově teorii principiálně nejbližší.

V každém systému existuje tendence ke stabilitě, rovnováze. Tato tendence je udržována nejenom uspokojováním nejrůznějších potřeb a řešením problémů, ale i určitými mechanismy – jedná se o vestavěné mechanismy adaptace a kontroly. Parsons kladl velký důraz na konformitu a konsenzus vůči sociálnímu systému. Nástrojem k dosažení konformity má být potom socializace - „výchovou, vzděláváním, rekvalifikací atd.“ (srov. Gígalová, Znebejánek, 2008, s. 15-26) a kontrola. (srov. Šubrt, 2001, s. 53) Je-li individuum dobře socializované, bude svým jednáním odpovídat požadavkům systému, a ten bude moci zachovávat svou integritu. (srov. Gígalová, Znebejánek, 2008, s. 15-26)

V prostředí organizace je socializace procesem, během kterého dochází k transformaci jednotlivce na participujícího člena organizace. (srov. Dědina,

Cejthamr, 2010, s. 135) Výsledkem socializace je potom konformní jedinec, který je na základě svých kvalit „obsazen“ do struktury – do určité sociální pozice, se kterou je svázána určitá sociální role. Dle Parsonse jsou právě základními strukturálními pojmy aktér, role, institucionalizované normy a hodnoty. Strukturu lze chápat jako síť vztahů mezi aktéry (pracovníky), je tvořena z rolí a tyto role jsou definovány institucionalizovanými normami a hodnotami. (srov. Šubrt, 2001, s. 53) Jestliže je systém vytvářen vztahy mezi aktéry, kteří určitým způsobem jednají, pak je struktura tohoto systému zformována ustálenými vzorci vztahů mezi jednajícími. Tyto vzorce vztahů jsou náplní role. Komplexy rolí vytvářejí instituce, které jsou řádově vyššími strukturálními jednotkami. Instituce představují vzájemně se doplňující soubory předpisů, tedy norem a rolí, které jsou v daném systému důležité pro jeho fungování a jako takové jsou od jednotlivých aktérů očekávány a vyžadovány. (srov. Šubrt, 2001, s. 53)

V organizaci jsou role (jakožto prvky organizační struktury) „formalizované činnosti, ve funkcionálně-strukturálním pojetí organizací nazývané organizační pozice.“ (Novotná, 2008, s. 44) Organizační pozice (role) je vytvářením představy o souboru činností určených časem, prostorem a vztahy, které v ní bude aktér vykonávat. Organizační pozice se vždy vztahuje k organizačním cílům, činnosti v pozicích jsou pro organizaci funkční a organizační pozice bývá někdy nazývána funkce. Očekávané jednání aktéra bývá někdy definováno v tzv. náplni práce. Ta představuje pro aktéra obsazujícího organizační pozici informaci o tom, jak v ní má jednat a hrát úspěšně svoji organizační roli (formálně jednat). (srov. Novotná, 2008, s. 44)

Významnou vlastností systému je vzájemná závislost jeho jednotlivých částí či proměnných. Představa společnosti jako systému vzájemně uspořádaných a integrovaných prvků je založena na předpokladu sociálního řádu, který je kladen do opozice vůči neuspořádanosti, dezintegraci a rozkladu. Klíčovým

faktorem společenské integrace je hodnotový konsenzus, společně sdílený systém hodnot. (srov. Šubrt, 2001, s. 53)

Společenská integrace, jinými slovy do jaké míry je sdílený společný systém hodnot, které jsou obsahem organizační kultury, se odráží v organizačním klimatu. Podnikové organizační klima se týká atmosféry, morálky, pocitu sounáležitosti, partnerství a vědomí hodnoty firmy. Zatímco podniková kultura popisuje vlastnosti firmy, podnikové klima vypovídá o tom, co si o firmě myslí její zaměstnanci. Klima je totiž založeno na vnímání firmy jejími zaměstnanci. Podnikové klima je relativně trvalou hodnotou vnitřního prostředí. (srov. Dědina, Cejthamr, 2010, s. 262)

Ve strukturálně-funkcionalistickém pohledu organizace dosahuje svých cílů, přijme-li je aktér za své. To je situace, ve které aktér cíle zná, má zájem na jejich dosahování (naplnění tohoto zájmu uspokojí některou z jeho potřeb) a jedná tak, aby jeho zájem byl naplněn. První podmínkou efektivního dosahování organizačních cílů je tedy jejich aktérova znalost. Znamená to, že má o cílech informace, jejichž interpretace ovlivní jeho vztah k nim a z něho vychází jeho jednání. (srov. Novotná, 2008, s. 62-63) Pokud aktér přijme cíle organizace za své a jedná jako by byly jeho cíly, je jeho vztah k nim a k organizaci pozitivní a identifikuje se s nimi. (srov. Novotná, 2008, s. 63) Aktér si v organizaci vytváří vztah nejen k jejím cílům, ale taky k metodám jejich dosahování, které jsou obsaženy v organizační kultuře, a to zcela obdobně vztahu k organizačním cílům. Vztah aktéra k organizaci je průnikem především jeho vztahů k cílům organizace a její kultuře, tento vztah se potom promítá v jeho organizačním jednání. (srov. Novotná, 2008, s. 64)

V organizaci jsou tyto jevy – adaptace a kontrola a vzájemné uspořádání a integrace organizace – stejně jako v sociálním systému zajišťovány prostřednictvím organizační kultury (ve společnosti se jedná o jakýsi obecný rámec kulturních hodnot). Kultura obsahuje organizační sociální a právní

normy, základní hodnoty a jakousi morální sounáležitost a tedy v podstatě definuje vnitřní prostředí organizace, vztahy, hodnoty, vzorce chování apod. a jejím prostřednictvím se vztahuje i k vnějšímu prostředí – odráží se ve strategii a struktuře.

Z andragogického hlediska je však důležité zaměřit se no to, jakým způsobem a jakými mechanismy dochází k obsazování pozic v sociální nebo organizační struktuře. Podle Parsonse jsou tyto pozice obsazovány na základě kvalit aktéra (sociálního statusu), které se taktéž dají popsat pomocí AGIL modelu. AGIL model zachycuje čtyři základní požadavky, které korespondují s požadavky systému. (srov. Gigalová, Znebejánek, 2008, s. 15-26)

Subsystem adaptace (A) – z tohoto subsystemu pramení první požadavek na kvalitu konkrétního aktéra. Je to první složka jeho sociálního statusu – technická kompetence. Subsystem dosahování cílů (G) – z tohoto subsystemu pramení druhý požadavek na kvalitu každého konkrétního aktéra představující druhou složku jeho sociálního statusu – cílovou orientaci. Subsystem integrativní (I) – z tohoto subsystemu pramení třetí požadavek na kvalitu každého konkrétního individua – schopnost být solidární s ostatními jednotkami v systému, což je třetí složka jeho sociálního statusu. Subsystem udržování hodnotových vzorců a řízení napětí (L) – z tohoto subsystemu pramení čtvrtý požadavek na kvalitu každého konkrétního aktéra, tedy na jeho sociální status, kterým je schopnost aktéra podílet se na integraci společnosti orientací na hodnoty společnosti a na jejich předávání svým dětem. Tyto požadavky vytvářejí rámec pro individuální jednání aktéra. (srov. Gigalová, Znebejánek, 2008, s. 15-26)

S kvalitou aktéra (sociálním statusem) je spojena sociální role, která je jednáním aktéra, když jedná jako nositel statusu. Nejobecněji se dá o roli říci, že je to odpověď individua na očekávání druhých. Tato rolová očekávání přicházejí ze sociální struktury systému. Sociální role poskytuje vzor, podle

něhož má individuum jednat v určitých situacích na určitých pozicích. Každý aktér si roli na dané pozici nějak upravuje, ale tyto úpravy nejsou libovolné. Všichni aktéři jsou ve výběru variant výkonu role omezováni internalizovanými hodnotovými orientacemi a normami korespondujícími s platnými hodnotovými vzorci sociálního systému. Zařazování pracovníka na pracovní pozici se pak v ideálním případě děje podle pravidla „správní lidé na správná místa“. (srov. Gigalová, Znebežánek, 2008, s. 15-26)

Z Parsonsovy teorie plyne, že jedním z klíčových pojmů andragogiky je socializace. Andragogika však nesmí přehlédnout fakt, že proces socializace znamená, že individuum se sice pasivně nepřizpůsobuje vnějším podmínkám, že aktivně volí mezi variantami chování, ale pouze v rámci naučeného rejstříku možností. Tento rejstřík ovšem nabízí pouze ty možnosti chování, které jsou funkční z hlediska systému, v němž individuum vyvíjí své aktivity. Individuum se tak socializací učí očekávání druhých, což znamená chování funkčnímu z hlediska systému. To je pro Parsonse nutnou podmínkou udržování integrace systému. Parsons tedy představuje člověka, který odpovídá požadavkům systému, ať již je jakýkoliv, a přizpůsobuje se mu pod tlakem různých mechanismů sociální kontroly, aby byla zachována integrita systému. Tomuto požadavku také odpovídá jedno z paradigmat andragogického působení – paradigma sociotechnické. (srov. Gigalová, Znebežánek, 2008, s. 15-26)

Co se týče sociotechnického paradigmatu, je důležité, jak odpovídá na dvě základní otázky, které jsem představil v teoretickém základu této práce. „Jaký je charakter vztahu mezi andragogem a objektem andragogického působení?“ a „Co je cílem andragogického působení?“ (srov. Gigalová, Znebežánek, 2008, s. 15-26)

Podle Gigalové a Znebežánka Parsons odpovídá na první otázku koncepcí, která předpokládá, že člověk je ve svém jednání velmi silně ovlivňován mechanismy sociální kontroly. Vztah systém – aktér je v jeho koncepci vztahem

asymetrickým, neboť v interakčních procesech je rozhodujícím momentem působení institucí skrze socializaci. Na druhou otázku Parsons odpovídá systémovým pojetím vyrovnávání se člověka s institucemi. Člověk musí zvládnout, byť tvůrčím způsobem, požadavky, které na něho klade sociální systém. V tom mu napomáhá andragog, ovšem sociotechnicky prostřednictvím programu adaptace na požadavky systému. Sociotechnické paradigma, jehož je Parsons reprezentantem, vychází ze systémového pojetí a zahrnuje teorie orientované na mobilizaci lidského kapitálu k adaptaci. (srov. Gígalová, Znebejánek, 2008, s. 15-26)

Andragogika tedy může pomoci člověku adaptovat se na požadavky společenského systému – jedná se o vyrovnávání se člověka s institucemi, což je předmětem studia andragogiky. (srov. Gígalová, Znebejánek, 2008, s. 15-26)

Závěr

Tato práce by měla dokazovat, že pomocí Parsonsovy teorie je možné popsat fungování středních a malých organizací s funkcionální organizační strukturou a obecně odhalovat, jakým způsobem dochází k plnění základních funkcí v organizaci, které strukturalismus definuje.

Podle Parsonse se musí systém (sociální realita) stejně jako organizace nějakým způsobem vztahovat nebo přizpůsobit vnějšímu a vnitřnímu prostředí. Co se týče vztahu organizace k vnějšímu prostředí, kdy jde především o nakládání se zdroji (adaptace a dosahování cílů), dochází k adaptaci skrze organizační strategii obránce a funkcionální strukturu. Tyto dva jevy nejlépe zapadají do Parsonsova konceptu. Vzhledem k vnitřnímu prostředí musí být zajištěna funkčnost subsystému integrace, který zajišťuje institucionalizaci norem, kooperaci a koordinaci a subsystému udržování hodnotových vzorců, který představuje organizační kulturu a plní socializační funkci. Socializace v organizaci probíhá např. prostřednictvím takzvaného mentorování s tím, že „produktem“ tohoto procesu je konformní jedinec internalizovaný do organizační kultury – do systému hodnot. Tento systém hodnot současně také definuje organizační řád, podle kterého je formována struktura organizace a náplň rolí – organizačních pozic.

Jsou to právě organizační pozice – role, jejichž prostřednictvím je dosahována a udržována integrace systému, jeho kooperace a koordinace. Právě role totiž představují soubor informací o tom, jak mají aktéři v nich obsazení jednat – úspěšně hrát svoji roli. Míra socializace aktéra – tedy vztah aktéra k organizačním cílům, metodám jejich dosahování, čili obecně k organizačním hodnotám se pak odráží v organizačním klimatu a promítá se v jeho organizačním jednání. Jednání dobře socializovaného jedince je pak pro organizaci funkční.

Z andragogického hlediska je z tohoto pohledu důležité zaměřit se na to, jak nebo za jakých podmínek dochází k obsazování těchto pozic. Podle Parsonse se

tak děje na základě kvalit aktéra, na základě jeho statusu, který právě představuje schopnost adaptovat se na systém (organizaci) a přispívat k jeho integraci „správným“ jednáním – plněním rolových očekávání.

Klíčovým pojmem, jak Parsonsovy teorie, tak andragogiky, je tedy socializace. Člověk (aktér) se tedy musí přizpůsobit požadavkům ať už systému nebo organizace pod vlivem nejrůznějších institucí. „Tomuto požadavku také odpovídá jedno z paradigmat andragogického působení – paradigma sociotechnické.“ (Gigalová, Znebežánek, 2008, s. 15-26) Z hlediska tohoto paradigmatu je vztah systém – aktér nesymetrický, aktér se musí vyrovnávat s institucemi, s požadavky systému. „Člověk musí zvládnout, být tvůrčím způsobem, požadavky, které na něho klade sociální systém. V tom mu napomáhá andragog, ovšem sociotechnicky prostřednictvím programu adaptace na požadavky systému.“ (Gigalová, Znebežánek, 2008, s. 15-26) Zde se dá přirovnat vztah mentor-žák v organizaci právě k sociotechnickému působení andragoga na objekt.

Anotace

Příjmení a jméno autora: Starošík Jiří

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky FF UP

Název práce: Aplikace strukturálního funkcionalismu na organizaci (funkcionální organizační strukturu)

Počet znaků: 79765

Počet příloh: 0

Počet titulů použité literatury: 9

Klíčová slova: organizace, funkcionální organizační struktura, strukturální funkcionalismus, systém, struktura, funkce, aktér, role, sociální jednání, AGIL model, kulturní hodnoty, sociotechnické paradigma

Cílem této bakalářské práce je popis prostředí organizace pomocí Parsonsova strukturálního funkcionalismu. Autorovi jde o to nalézt a popsat sociální jevy, které v rámci organizace udržují její stabilitu a fungování. K pozorování a charakterizaci těchto jevů používá metody AGIL model. Ze všech vypořádaných závěrů se autor nejvíce věnuje problematice rolí – organizačních pozic. V této souvislosti se snaží poukázat na předpoklady potřebné k úspěšnému plnění rolových očekávání a především pak na to, jak se s pomocí andragogiky, jakožto vědy o mobilizaci lidského kapitálu, vyrovnávat s požadavky systému.

Použitá literatura

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého, 1994. 154 s. ISBN 80-7067-405-9.

CEJTHAMR, Václav; DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2. vydání. Praha: Grada publishing a.s., 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

GIGALOVÁ, Veronika. *Teorie organizace: studijní texty pro distanční studium*. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého, 2009. 79 s. ISBN 978-80-244-2320-3.

GIGALOVÁ, Veronika; ZNEBEJÁNEK, František. Paradigmata andragogiky. In RYŠAVÝ, Dan, et al. *Sociologie - andragogika 2008 : Věda, výuka a vzdělávání*. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého, 2008. s. 15-26. Dostupné z WWW: <http://www.upol.cz/fileadmin/user_upload/Veda/AUPO/SociologicaAndragogica2008.pdf>. ISBN 978-80-244-2199-5, ISSN 1803-0246.

KUBÁTOVÁ, Helena. *Sociologie*. 1. vydání. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého, 2009. 239 s. ISBN 978-80-244-2351-9.

MILTOVÁ, Alena ; VODÁKOVÁ, Alena ; PETRUSEK, Miloslav. *Sociologické směry, školy, paradigmata*. 4. vydání. Praha: SLON, 1994. 249 s. ISBN 80-85850-04-4..

NOVOTNÁ, Eliška. *Sociologie organizace*. 1. vydání. Praha: Grada publishing a.s., 2008. 112 s. ISBN 978-80-247-2428-7.

ŠUBRT, Jiří. *Postavy a problémy soudobé teoretické sociologie : sociologické teorie druhé poloviny 20. století*. 1. vydání. Praha: ISV nakladatelství, 2001. 164 s. ISBN 80-85866-77-3.

VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Olga. *Teorie a praxe v informační společnosti*. 4. vydání. Praha: Management press, 2001. 314 s. ISBN 80-7261-041-4.

.