

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 vedoucí bakalářské práce PhDr. Veroniky Gigalové, Ph.D. a uvedl jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne

Roman Marek

## ***Poděkování***

*Rád bych poděkoval PhDr. Veronice Gigalové, Ph.D. za cenné rady, věcné připomínky, vstřícnost při konzultacích a především pevné nervy při vypracování mé bakalářské práce.*

## Obsah:

Úvod .....	2
1. Základní terminologie.....	3
1.1 Motivace a stimulace.....	3
1.2 Management a manažer.....	4
1.3 Zaměstnanec.....	5
1.4 Zaměstnanecký vztah .....	5
2. Společnost na počátku 20. století .....	7
2.1 Podoba organizace.....	8
2.2 Metody stimulace zaměstnanců.....	13
2.3 Shrnutí .....	15
3. Společnost v polovině 20. století.....	17
3.1 Podoba organizace.....	18
3.2 Metody stimulace zaměstnanců.....	21
3.3 Shrnutí .....	22
4. Společnost ve 2. polovině 20. století.....	24
4.1 Podoba organizace.....	25
4.2 Metody stimulace zaměstnanců.....	28
4.3 Shrnutí .....	29
5. Společnost v průběhu 20. století.....	31
6. Vývoj organizací v průběhu 20. století .....	33
7. Proměna stimulačních technik v průběhu 20. století.....	35
8. Závěr .....	38
9. Seznam zdrojů: .....	41

# Úvod

V mé práci se snažím čtenáře seznámit s tematikou proměny organizací a přístupu k zaměstnanci v průběhu 20. století. Práce je v prvních třech kapitolách rozdělena do tří navazujících historických částí, jež se odlišují specifickými trendy v řízení lidských zdrojů. Tyto jednotlivé kapitoly od sebe odlišeny spíše v rámci myšlenkových proudů a přístupů typických pro danou dobu. V těchto kapitolách je použit popis obsahově podobný trychtýři. Snažím se dojít od širšího celku, tedy společnosti, až k přístupu k zaměstnanci typickému pro určité období. Popis postupuje od přiblížení charakteru společnosti z ekonomického hlediska, přes charakteristiku organizace k popisu přístupů k zaměstnancům a užívaných technik stimulace. Cílem práce je charakteristika vývoje přístupu organizace k zaměstnanci v průběhu 20. století a techniky stimulace, kterou manažeři užívali. K tomu jsem se rozhodl dojít skrze přiblížení klasického modelu organizace na základě charakteristiky společnosti té doby s ohledem na ekonomické hledisko. Domnívám se, že na základě této charakteristiky lze lépe pochopit dominantní trendy v organizacích a změny v přístupech k zaměstnancům ziskových organizací. V následujících kapitolách pak vycházím především z informací v předchozích třech kapitolách a specificky se zabývám proměnou společnosti, organizace a motivace a z nich vyplývajícími důsledky. Příspěvek mé práce tak vidím právě v popsání vývoje organizace a vztahu zaměstnavatele a zaměstnance.

# 1. Základní terminologie

Má práce se přímo zabývá tématy motivace, stimulace, zaměstnanec, zaměstnavatel a jejich vztahem. Vzhledem k proměnlivému užití těchto termínů v odborné literatuře je nutné, abych je jasně definoval k dalšímu užití v rámci mé práce. V literatuře se často vyskytuje zaměňování motivace a stimulace a v některých případech se zase vymezuje definice zaměstnance a pracovníka zvlášť. Proto se v této kapitole věnuji terminologickému ukotvení pojmů motivace, stimulace, zaměstnanec, zaměstnavatel a zaměstnanecký vztah, které vzhledem k mému cíli mají klíčový význam v dalších kapitolách této práce.

## 1.1 Motivace a stimulace

Pracovní chování je ovlivňováno mnoha faktory vycházejícími nejen ze samotné osobnosti člověka, ale i z jeho okolí. Vnitřními faktory ovlivňujícími jednání jsou především motivy a motivace jedince tak, jak je rozděluje Milan Nakonečný. Podle něj jsou motivy a motivace dynamizujícím aspektem jednání osobnosti. Odpovídají nám na otázku, proč se člověk chová tak, jak se chová. I tak ale Nakonečný na tuto otázku odpovídá dvěma způsoby. V prvním případě se zaměřuje na formu jednání, která podle něj vychází z naučených vzorců. V tom druhém případě míní samotný cíl jednání, a tedy důvod jednání a právě za otázkou důvodu jednání člověka vězí jeho motivace.

Nakonečný také rozdělil a vymezil motivaci a motivy jednání. Motiv definuje jako příčinu jednání, důvod, na jehož základě jednáme. Motivace nám pak určuje délku a intenzitu tohoto jednání, označuje tedy spíše proces. Stejně tak vymezuje ne zcela jasný rozdíl mezi motivy a cíli, který ukazuje na příkladu: má-li člověk hlad, je motivován k dosažení jídla jako cílového objektu svého jednání, avšak jídlo je pouhým prostředníkem jeho nasycení, motivem je tedy nasycení. (NAKONEČNÝ, 2011, 380)

S poněkud jednodušším pojetím motivace přichází Renata Kociánová. Ta definuje motivaci jako skupinu činitelů představující vnitřní hnací síly člověka, které určují směr jeho jednání. Na rozdíl od Nakonečného tak ve své definici nebere v potaz intenzitu jednání, ale pouze jeho směr. Jako základní motivační činitele pak vymezuje potřeby, zájmy, postoje a hodnoty. (KOCIÁNOVÁ, 2010)

V tomto bodě se tedy oba shodnou. Kociánová i Nakonečný zároveň tvrdí, že právě vnitřní motivace člověka je klíčovým faktorem pracovního jednání. Zároveň ale oba tvrdí, že existují i vnější vlivy, které nazývají stimuly. Ty vytvářejí podněty, které ovlivňují vnitřní motivaci osobnosti.

Podle Plamínka, jehož knihy jsou často určeny právě pro manažery, bývají pojmy stimulace a motivace v manažerské praxi často zaměňovány. To je i znát z mnohé použité literatury, se kterou pracuji dále v této práci. Plamínek ale mimoto zcela jasně odděluje motivaci od stimulace.

V jeho pojetí jde při obou procesech k naplnění konkrétní úlohy. Na rozdíl od motivace, o které jsme si již řekli, že vychází z vnitřních motivů osobnosti, vychází stimulace z vnějších podnětů. Situace, kdy vnější stimuly vedou u pracovníka k určitému jednání, se tedy nazývá stimulace.

Plamínek tvrdí, že stimulace má velkou výhodu v tom, že je poměrně jednoduše uplatnitelná. Na druhou stranu se jedná spíše o kompenzaci spojenou s určitým nepohodlím (vykonávanou prací), a pokud se ona kompenzace zastaví, změní se nebo zcela zastaví i pracovníkův výkon. Podle Plamínka tak pracovník pod vlivem stimulů pracuje jen proto, že je za to odměňován (nejčastěji penězi). Práce tedy probíhá jen pod aktivními stimuly. (PLAMÍNEK, 2015)

V mé práci se mimo jiné zabývám formami stimulace. V tomto smyslu tedy stimulaci chápu jako snahu o podněcování aktivity a pracovního výkonu zaměstnance.

## **1.2 Management a manažer**

Ramon J. Aldag a Timothy M. Stearns napsali v roce 1987 knihu Management, ze které stále i dnes čerpá mnoho autorů. V této knize popisují management jako procesy systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování směřující k dosažení společných cílů organizace.

Management popisují jako *proces*, protože je tvořen soustavou aktivit a úkolů, jež jsou vzájemně provázány. Tyto aktivity by měly být *systematizované* a tvořit určitý řád, což je úkolem právě manažerů. Manažeři by pak měli jednotlivé úkoly vést způsobem, který je v souladu s očekáváním dalších členů organizace. Management je samozřejmě systematický proces v honbě za společnými cíli. To znamená, že v manažerské praxi jsou úkoly a aktivity odvozené od těchto cílů určených členy organizace. Jako už tedy bylo zmíněno, Aldag a Stearns definují manažerské aktivity jako plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování. Jednotliví manažeři se ale často zaměřují na některé aktivity více a na některé

méně, a to v závislosti na jejich schopnostech, dovednostech a požadavcích organizace, přesto jsou ale všechny tyto aktivity propojené a obsažené v procesu řízení. (Aldag, Stearns, 1987) Provádění těchto manažerských aktivit se váže k pozici manažera. Manažer ale bývá i v odborné literatuře někdy zaměňován za zaměstnavatele, ač to nemusí být vždy nutně jedna a tatáž osoba. Zaměstnavatel jako majitel firmy nemusí být dokonce na pracovišti nebo v organizaci fyzicky vůbec přítomen a může za sebe vybrat náhradu do vedení firmy. Přesto je jako majitel společnosti stále pracovníkovým zaměstnavatelem. V mé práci se ale touto situací nezabývám a zaměstnavatele i manažera považuji za jednu a tutéž osobu, pakliže není řečeno jinak.

### **1.3 Zaměstnanec**

Pojmy zaměstnanec a pracovník bývají v každodenní praxi často zaměňovány. Podobně často bývají zaměňovány i v literatuře o managementu určené pro manažery a neznámka i v odborné literatuře. Na druhou stranu jiní autoři tyto dva pojmy striktně rozlišují. Jedním z nich je i A. Giddens. Pracovník podle něj může vykonávat jak práci placenou, tak i neplacenou. Vždy ale vynakládá určité mentální nebo fyzické úsilí k výrobě zboží nebo zabezpečení služeb, které vedou k uspokojení potřeb. Zaměstnanec se od pracovníka natolik neliší. Podobně jako pracovník i on vynakládá určité úsilí, na rozdíl od pracovníka je ale vázán pracovněprávní smlouvou se zaměstnavatelem a za své úsilí dostává pravidelnou mzdu. (Giddens, 1999) Jak už jsem ale řekl, oba termíny se běžně zaměňují a i ve své práci je zaměňuji nejčastěji podle literatury, ze které čerpám. Zaměstnanec i pracovníka ale ve své práci definuji jako účastníka pracovněprávního vztahu, kterým se zavazuje vykonávat určitou závislou činnost pro zaměstnavatele.

### **1.4 Zaměstnanecský vztah**

Termín zaměstnanecský vztah nebo poměr může být pojímán ve více dimenzích. Jednak tím může být míněn vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, ale zároveň i vztah mezi dvěma a více pracovníky. V mé práci se ale zabývám jen charakterem vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Tento vztah bývá většinou vymezen formálně, např. pracovní smlouvou. Může ale být i neformálního charakteru v podobě psychologické smlouvy. Ta vymezuje určité očekávání druhých, které musí každý naplňovat. Edgar Schein vymezuje psychologickou smlouvu jako nepsanou soustavu očekávání, která působí průběžně ve vztazích mezi jednotlivými členy organizace na jedné straně a manažery i ostatními



pracovníky na straně druhé (Schein, 1988, str. 22). Obecněji řečeno jde o vzájemné definování rolí.

M. Armstrong tvrdí, že východiskem zaměstnaneckého vztahu je závazek zaměstnance vůči zaměstnavateli. Zaměstnanec se zavazuje k vynaložení určitého úsilí, poskytnutí dovedností i schopností a na druhé straně od zaměstnavatele očekává určitou formu odměny, nejčastěji mzdy.

Přestože pracovní smlouva nemusí přímo upravovat vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, neznamená to, že žádné smluvní vztahy neexistují. Podle Armstronga se zaměstnavatel musí vždy postarat o řádné vyplácení mzdy, bezpečnost na pracovišti a o nepodryvání důvěry v zaměstnaneckém vztahu. Zároveň se i od zaměstnance očekává určitá míra loajality, poslušnosti a čestnosti (Armstrong, 2007). Tyto a další aspekty zajišťuje právě psychologická smlouva mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Podmínky zaměstnanecké smlouvy, a tedy i vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem jsou v drtivé většině případů upravovány výhradně zaměstnavatelem, v některých případech i kolektivním vyjednáváním. Jedinou výjimku, kdy se zaměstnanci mohou podílet na úpravě pracovní smlouvy a zaměstnaneckého vztahu, tvoří někteří úspěšní a velice žádaní pracovníci.

## 2. Společnost na počátku 20. století

K pochopení stimulačních prostředků zaměstnance a přístupu k zaměstnanci v dnešní době je nezbytné znát historický kontext a vývoj v dané 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 rolí 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 s jejím systematickým. 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 přišel ve své knize *Local Knowledge* 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. (Geertz, 1983)

Organizace mají obrovský vliv na život moderního člověka, který nelze vždy považovat pouze za přínos. Společně s naším členstvím v organizacích často ztrácíme právo rozhodovat sami za sebe a toto právo přenecháváme kvalifikovanějším odborníkům a úředníkům. Avšak jejich 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, jíž se nemusí být schopen účinně bránit. (A. Giddens, 1999)

Kapitalistická společnost vznikala v přímém spojení s křesťanskou protestantskou etikou. Protestantská etika jikterá 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 o dědičném hříchu se o ní 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. (Petrusek, 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 pělly 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)

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 tehdy, pokud je zisk cílem veškeré ekonomiky a stejně tak i cílem ekonomických aktivit jedinců. (Swedberg, 2005)

Technologická revoluce mimo jiné otevřela zcela novou kapitolu trávení volného času, jež do té doby nebylo možné. 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 „tvůrčímu a všestrannému rozvoji“, to na straně druhé.“* (Petrušek, 2007) Z Marxova výroku je tak jasně znát, že trávení volného času začalo být poprvé v historii pro běžného člověka důležitou součástí jeho života.

## **2.1 Podoba organizace**

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 volby, která je pro něj nejvýhodnější. Jeho pocity jsou složkou

iracionální, tedy nežádanou. Ekonomický zisk se tak stává jeho nejnápadnějším 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. (Bělohlávek, 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 proctví. Pakliže vedení očekává chladnou lhostejnost a čistě ekonomickou motivovanost svých zaměstnanců, je pravděpodobné, že se tím zaměstnanci budou řídit. (Schein, 1969)

Pro lepší vyobrazení podoby organizace na počátku 20. století se ale ještě vrátím k M. Weberovi. Pro pochopení ideových zdrojů v oblasti organizací a trhu je totiž nutné pochopit jeho odkaz. Max Weber se řadí do mechanistického přístupu, jenž se inspiruje v automatizovaných strojích. (Bělohlávek, 1996) Zastánci tohoto proudu hledali podněty v jednotlivých částech strojů, v kladkách, pákách, převodech apod. a vztahy mezi nimi se pokoušeli aplikovat na řízení lidí. Vrcholem byla pak automatizovaná, byrokratická organizace s precizně definovaným systémem pozic, pravomocí a rolí, jež funguje na základě přesné, rutinní práce jednotlivců a čistě formálních vztahů.

Weber se ve svém díle *Protestantská etika a duch kapitalismu* nevěnuje přímo pojetí organizace. Z jeho rozsáhlých popisů kapitalismu a byrokracie vytvořilo mnoho autorů několik základních aspektů byrokratické organizace, které tak Weber nepřímo vytváří. Autoři tak běžně interpretují z Weberova díla mezi 4-6 základními charakteristikami byrokratické organizace (např. Bělohlávek, Armstrong). Zde jsem se rozhodl použít charakteristiku dle A. Giddense, který patří k neznámějším a nejcitovanějším sociologům. Jeho pojetí Webery byrokracie proto považuji za jedno z nejrozšířenějších, a tedy i nejvíce validních. Myslím si, že důvod využití právě tohoto autora může být čtenáři zřejmý. Jeho knihu lze totiž s trochou nadsázky nazvat pomyslnou biblií 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, že 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 je rozšiřuje o přístup k zaměstnancům:

1. *Dělbá 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 zhlížel 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.

5. *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 rozhodnutích.
6. *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.
7. *Centralizování* – Centralizace moci v určitých pozicích může mít pozitivní dopady, musí je ale zastávat schopní manažeři.
8. *Stupnice hodnot* – Linie příkazů by vždy měla mířit shora, mít ucelený postup a jednotnost. Fayol se zde jasně inspiroval armádní hierarchizací. 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.
9. *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.
10. *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.
11. *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.
12. *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.
13. *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 nadměrná byrokracie je spíše na

škodu. Je tedy dobré běžné situace, jež lze vyřešit jednoduše ústně, projednat mezi čtyřma očima. (Fayol, 1931)

U práce Fayola je znát, že se snaží o větší komplexnost oproti Weberovi. Weber pracuje s poměrně čistě mechanistickým řízením, zatímco Fayol se již zaměřuje na zaměstnance s více humanizujícím přístupem. Oba dva se prakticky shodují v oblastech hierarchizace, kde zastávají vertikální systém. To znamená 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. 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. Na druhou stranu měl Fayol již možnost se Weberovým systémem inspirovat. (Fayol, 1931)

Max Weber pak představuje klíčovou postavu této doby. Jeho podrobný, systematický popis a definice byrokracie (organizace) byly ve své době zcela přelomové. 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.

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 vlivem lidského faktoru v podobě sobeckých zájmů a neformálních vztahů. Bělohlávek 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, který ji neviděl jako nejšťastnější řešení. Merton 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. Podle Mertona se byrokracie snaží problémy násilně 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 před osobním přístupem, ačkoli tím uškodí organizaci nebo vztahu se zákazníkem. Takové postupy mohou vést k odloučení byrokracie a veřejnosti a vést k napětí. S narůstající byrokracií se navíc zvyšuje odcizení vůči výrobním prostředkům, s nimiž zaměstnanci pracují, a eliminují se i sociální vztahy na pracovišti. Stejně tak Merton kritizuje závislost, jež si člověk nutně vytváří na byrokracii. Ke své práci potřebuje zaměstnanec nástroje, které nevlastní on, ale organizace. Pokud tedy chce zaměstnanec pracovat, musí se nutně stát členem byrokratického aparátu, který mu práci umožní. 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 s sebou nese nezaměnitelné znaky marxismu. (Merton, 2000)

## **2.2 Metody stimulace zaměstnanců**

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, jakými životními jistotami mohl takový dělník disponovat. 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.

Pozitivní stimulace zaměstnanců k vyššímu pracovnímu výkonu prakticky neexistovala. Zaměstnanci byli považováni za nástroje nebo stroje, se kterými pracovali, a mnohdy neměli pro zaměstnavatele o mnoho vyšší hodnotu. Pod hrozbou snížení platů nebo přímo vyhození tak museli zvyšovat výkon, kdykoli si to zaměstnavatel přál. Práce se pro takové zaměstnance stala životním údělem nutným k přežití a s jako takovou se s ní museli smířit.





## 2.3 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. Převládalo 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. V této době přišel A. Smith s pojmem *Hommo oeconomicus* tedy člověk ekonomický. Smithovo pojetí člověka a ostatně i jeho následovníků, lze chápat jako logickou reakci na celospolečenské tendence té doby.

Na otázku, proč se pro nás stávají z hlediska organizace a vedení podniky zajímavé až na 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 k 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 vytvořit dělnickou třídu.

Dělníci však v prvních fázích tohoto období, zvaného fordismus, na 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 také jako stroje i interpretovali. Každá část podniku, stejně jako každá součást mechaniky, sloužila k jednomu konkrétnímu účelu, který 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. Rovněž si lze těžko představit, že by byl motivován charakterem práce samotné, kdy v rámci své 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 stimulován jinak než finančně. Mnohem častěji však v rámci zvyšování pracovní výkonnosti docházelo k hrozbám výpovědi a stržením platu.

### 3. Společnost v polovině 20. století

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 zabývající se neformálními vztahy a hierarchizací přicházejí s převratnými názory, že neexistuje výrazný rozdíl mezi formálním a neformálním vztahem. (Keller, 2007)

Právě tyto myšlenky dávají vzniknout novému myšlenkovému proudu, kterému se říká „škola lidských vztahů“. Vznik tohoto proudu je v první řadě spojován s Eltonem Mayo, který je považován za jejího ideového zakladatele. Mayo se zabýval významem neformálních vztahů a celkovou spokojeností pracovníka v organizaci a upozorňoval na to, že tyto faktory významně přispívají k jeho celkové výkonnosti. Elton Mayo v počátcích svých výzkumů vycházel ze studií F. Taylora, který se běžně řadí mezi přední osobnosti takzvaného mechanistického pojetí. Taylor 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 mechanizace). Výsledkem sice bylo zefektivnění práce, ale zároveň to vedlo k odchodu zaměstnanců při první příležitosti. Mechanizovaná a jednotvárná práce se ukázala být pro lidi vyčerpávající a únavná. (Mayo, 1933)

Elton Mayo navázal na F. Taylora v rámci svých Hawthornských studiích, ve kterých zkoumal vnější faktory ovlivňující pracovní výkonnost - zejména hluk, osvětlení, vlhkost a další technické úpravy. Původní záměr výzkumu dopadl katastrofálně. 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 neměly téměř žádný vliv a tým E. Maya 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, kterých 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. (Mayo, 1933)

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 sociálních skupin. 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)

### **3.1 Podoba organizace**

Z Hawthornských studií nám tedy vzešel nový, neotřelý pohled na zaměstnance. A. Etzioni 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. (ETZIONI, 1968, s. 34-34)*

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 měly být označovány 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. 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. (Etzioni, 1968)

Nový přístup školy lidských vztahů byl zároveň silně inspirován a takřka postaven na idejích 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. A. Maslow vytvořil v roce 1954 komplexní systém motivace a nazval ho hierarchická teorie potřeb. Tato teorie je i dnes široce využívána množstvím odborníků i manažerů. 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 vypozařovat 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 – 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 získat více kompetencí.

Jednotlivé potřeby nám ale nepřinášejí stejné uspokojení ani stejnou motivaci. Obecně vzato nižší potřeby jsou klíčové a jsou nutné k přežití, a proto je zde i snaha o jejich rychlé naplnění. Čím výše je potřeba v hierarchické pyramidě, tím je potřeba jejího uspokojení

méně nutná a naléhavá a její 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. Maslow samozřejmě nepředpokládal, že takto stanovené hodnoty jsou absolutní a lze je aplikovat zcela univerzálně a věnuje se i výjimkám z hierarchické prepotence potřeb. (Maslow, 2014)

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 se každý jedinec skutečně dále rozvíjí a je schopen být do určité míry autonomní. Sám Maslow však připouští případy, kdy toto tvrzení neplatí. (Maslow, 2014)

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 o něco později uceleně popsal E. H. Schein ve své knize Psychologie organizace. 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 členy rodin. 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. (Schein, 1969)

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, která se k ní vážala. Po čase se začalo objevovat snižování výkonnosti, jež bylo jedinou možnou reakcí na emocionální napětí, které vzniklo z porušení vztahů, oddělení pracovníků, mechanických metod práce, frustrujícího prostředí a samozřejmě z neexistence 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 dokonce v extrémních podmínkách. Celkově tak studie podtrhuje důležitost a význam humanistických trendů rozvíjejících se v té době. 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.

### **3.2 Metody stimulace zaměstnanců**

Tristova 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 hornickými týmy, které se na první pohled mohou zdát být zcela nežádoucí, byly pro organizaci pravděpodobně nejefektivnější volbou ventilace napětí. Nový mechanický systém se tedy nakonec neukázal efektivnější 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, 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 možná zpříjemníme zaměstnancům práci, ale jejich 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. Tradicionalisté často kritizovali zastávce školy lidských vztahů za podcenění platu zaměstnance jako stimulačního faktoru, který škola zavrhuje, a kritizovali také vyzdvihování



levných symbolů jako prestiž práce a přístup k zaměstnancům. Podle tradicionalistů totiž nemají pro pracovníka takovou hodnotu jako finanční odměna. (Etzioni, 1968)

Polovina 20. století byla svědkem zrodu nových humanistických přístupů a zároveň konfliktů mezi novými a starými přístupy. Díky škole lidských vztahů se nové stimulační techniky postupně staly trendem. Tyto techniky byly především zaměřené na zlepšování a utužování vztahů mezi zaměstnanci a také zlepšování podmínek na pracovišti. Stejně jako výjimečnost a důležitost shody mezi cíli pracovníka a organizace si manažeři uvědomovali důležitost neformálních vztahů se svými zaměstnanci a snažili se svým přístupem zvýšit jejich spokojenost. To vše, jak se domnívali, mělo vést ke zvýšení pracovní výkonnosti zaměstnanců.

### **3.3 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 své 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 byly původně zaměřené na vliv prostředí a vnějších podmínek na výkonnost 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 jejich potřeby. Pod mikroskop se tak dostalo 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, kteří si začali vážit vztahů vznikajících na pracovišti a větší autonomie, které se jim dostávalo. Změny se ale začaly projevovat 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 proměnnou 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 dostaly hodnoty jako tým kolegů, pracovní prostředí, vize a cíle společnosti. Stará dělnická třída se tak začala pomalu ztrácet ze společenské scény.

## 4. Společnost ve 2. polovině 20. století

Ve druhé polovině 20. století se elektronika a počítače dostaly na takovou úroveň, že začaly měnit dosavadní podobu společnosti. André Gorz, který toto období později rozpracoval, hovoří o konci společnosti práce. Gorzova kniha *Les chemins du Paradis* (1983), kde se tímto fenoménem zabývá, vyšla pouze ve francouzštině, proto jsem využil výkladu Petruska. 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 (teorie X) a nově nastupujícího humanistického pojetí (teorie Y). McGregor tak srovnává dva přístupy manažerů s rozdílnými názory na přístup zaměstnanců k práci. Tyto dva manažerské přístupy jsou ve vzájemném protipólu. Díky tomu se mu podařilo ve své knize *The human side of enterprise* z roku 1960 skvěle pojmut základní rozdíly mezi starými a novými přístupy.

Kromě porovnání historické proměny manažera se dnes teorie X a Y využívá pro vymezení dvou opačných pólů manažerských přístupů. Teorie X vyjadřuje direktivní, přímočaré zacházení. Takového manažera zajímá pouze to, jestli zaměstnanec udělal, nebo neudělal to, co měl. Jakým způsobem se mu to líbilo nebo jak se cítil, už není pro manažera teorie X důležité. V protipólu se nachází manažer teorie Y, který se 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 se nachází, 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. (McGregor, 2006)

McGregor se ve své knize *The human side of enterprise* věnuje oběma manažerským přístupům velice široce. František Bělohlávek ve své knize *Organizační chování* příhodně sumarizoval předpoklady obou McGregorových přístupů do osmi jednoduchých bodů. Jeho výklad jsem tedy využil v následujícím textu. 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 je specifická 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.*

(Bělohlávek 1996, s. 36-37)

## **4.1 Podoba organizace**

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. (Burns, 1961)

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 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 neznamena 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. (Burns, 1961) Stalker a Burns zároveň hovoří o těchto dvou systémech jako o dvou pólech, 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 zásadním problémem. 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 individuální přístupy. Manažer by měl svým zaměstnancům nechávat v běžných pracovních situacích 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 jsou delegování a koučování v organizačním prostředí. Zásadně se tak proměnil přístup k zaměstnancům, kteří nyní začali dostávat pouze zadání práce, již bylo třeba vykonat. Společně s tím se samozřejmě přenášela nejen odpovědnost, ale jak vychází ze studií Stalkera a Burnse, 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 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, jak je popisují Burns a Stalker, lze považovat japonské výrobní korporace, které fungují na podobných principech. A. Giddens uvádí např. japonské podniky 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 specifik, jež jsou typická 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 vícero odděleními společnosti a osvojí si práci v nich 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 to, že u nich neexistuje žádná hierarchizace, 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)

## **4.2 Metody stimulace zaměstnanců**

Zatímco zastánci tradičních přístupů a školy lidských vztahů představovaly ve své podstatě dva extrémy -první se zaměřili na čistě mechanické vylepšení práce a druzí věřili, že podpora vztahů na pracovišti automaticky přinese větší efektivitu práce - přibližně od poloviny 20. století se i díky McGregorovi a dvojici Burns a Stalker začal měnit přístup k zaměstnancům. Vedení si uvědomovalo, že neexistuje jediná správná cesta ke zvýšení výkonu, ale že každá organizace má své specifické potřeby. Jedná se spíše o škálu, na které se organizace pohybuje. Díky tomu se ve firmách začaly uplatňovat rozmanité přístupy ke

stimulaci, které byly svou podobou velice podobné těm, které se používají dnes. Organizace tak mohly lákat pracovníky na stabilní dlouhodobé zaměstnání, stálý plat, klidné prostředí nebo prestiž spojenou s určitou pozicí. Stejně tak se na druhé straně vyskytovaly organizace dynamické, které nabízely rychle se rozvíjející prostředí, práci s řadou výzev, procenta z tržby, rychlý růst v organizaci.

Mnoho manažerů již na sklonku 20. století vědělo, že silnou motivací pro zaměstnance je i shoda hodnot a cílů zaměstnance s cíli organizace. Jedním ze způsobů, jak tyto hodnoty zvnitřňovat a umocnit vztah zaměstnanců k firmě a jejím hodnotám, byly např. zaměstnanecké večírky.

Zároveň se začalo hojně využívat mnohých benefitů, které přímo ovlivňovaly volný čas a osobní život zaměstnanců. Jak už jsem uváděl, průkopníkem v této oblasti byl Tomáš Baťa, který tento trend předběhl o půl století. Jednalo se například o firemní bydlení, kdy zaměstnancům firma nabízela propůjčení bytu nebo domku za podpis několikaleté smlouvy. Častými benefity byly ale i slevy pro zaměstnance ve firemní kafeterii, podpora sportovních aktivit, finanční půjčky a nemálo dalších zaměstnaneckých benefitů.

### **4.3 Shrnutí**

V 50. letech 20. století je rychle vytvořená dělnická třída na vrcholu slávy. Ačkoli tato 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 vládla dělnická třída, naprosto převratné a do jisté míry i radikální. Pro organizace druhé poloviny 20. století bylo ale velkým milníkem i setkání s japonským trhem vlivem prohlubujících se vztahů 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. Přejít 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 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.

## 5. Společnost v průběhu 20. století

Počátky personálního řízení a inovace přístupu k zaměstnancům lze datovat na přelom 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 rozsáhlé 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. Pod vlivem masové urbanizace 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 za katalyzátor již započatých procesů, to 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 nazývá společnost od 70. let společností superindustriální. Tato moderní společnost je podle něj typická svým dynamickým a rychle se rozvíjejícím 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 stabilní a dle toho volily i metody organizace. Byrokracii tak vystřídala adhokracie, která je sice typická jak flexibilnějším přístupem, 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 ale může dojít ke ztrátě pozice a k propadu v sociálním žebříčku. Vytrácejí se tak jakékoli garance uchování si statusů spojených s pozicí, což je typické pro klasickou byrokracii. (Toffler, 1992)

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 tak úzce zaměřené odborné specializace ztrácí na dynamickém trhu, kde se technologie obměňují v rámci několika let, smysl a lidé se tak nutně začínají orientovat 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 „...*efektivity a produktivity podmiňující přeměnu vědeckých poznatků do technologických a manažerských změn.*“

Kniha Sergeje Vojtoviče *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů* se široce zaměřuje na vývoj vedení organizace v historickém kontextu a rozvoj řízení lidských zdrojů v historii. Proto je pro mne zmínka o této publikaci a právě její využití i vzhledem k její aktuálnosti důležitá.

## 6. Vývoj organizací v průběhu 20. století

Moderní organizace a podniky mají oproti organizacím z první a částečně i z druhé poloviny 20. století 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 dnes často 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.

## 7. Proměna stimulačních technik v průběhu 20. století

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 dost 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 využívajícím 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 nejprínosnější. 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 pracovní výkonnosti zaměstnance. F. Bělohlávek tvrdí, že důvodů pro stimulaci pracovníka 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 jsou 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 řadu nástrojů, 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 procentuální finanční odměna z tržby dosažené zaměstnancem. Tento způsob je jedním z mála finančních druhů motivace, které lze dlouhodoběji uplatňovat. Důležitým motivačním prostředkem může být 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 ni. 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 ze svých finančních požadavků. Ačkoli má vedoucí pracovník moderní doby množství nástrojů k 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, poskytl i běžným zaměstnancům při výběru pracovní pozice mnoho proměnných, nad kterými mohou nyní uvažovat. Většina lidí se už nemusí bát, že nebude schopna zajistit 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). Clevellanda 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.



## 8. 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 operující s informacemi. Mnohokrát se proměnila tvář světové politiky, vznikly nové státy a jiné se zase rozpadly. Ke konci tohoto století se však všechny tyto procesy poměrně ustálily. Podoba člověka jako zaměstnance se velmi proměnila, od chudého rolníka přes šedého továrního dělníka až 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. Zvolil jsem specifickou metodologii k charakterizaci společenských a organizačních změn a přístupu k zaměstnancům.

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. Pro nástin společnosti, organizací a smýšlení určité doby využívám konkrétní teorie a studie té doby, kterým je nutno se kvůli jejich důležitosti věnovat podrobněji.

Jsem si vědom toho, že práce může celkově působit trochu eklekticky. Rád bych ale podotkl, že právě výběr určitých teorií tak, aby si mohl čtenář poskládat celkovou mozaiku sám, byl mým záměrem. Ostatně 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 skutečnost, že jsem se nedotkl mnoha důležitých témat, jako např. rozdílného pojetí pracovníka v socialistické a kapitalistické společnosti, vzniku a zániku odborových hnutí,

podrobností o japonském stylu řízení organizací nebo českého vzoru podnikatelů Tomáše Bati. Tato a mnohá další témata by však vydala na samostatnou knihu a v rámci omezeného rozsahu mé práce jsem je musel vypustit. Některým z těchto témat by se dalo věnovat v případě rozšiřující nebo navazující diplomové práce.

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 charakterizuji přístup vedení k zaměstnancům v organizaci a snažím se definovat metody stimulace zaměstnanců v průběhu 20. století.

Klíčová slova: Společnost, stimulace, 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 I am trying to define methods of employee stimulation during 20. century.

Key words: Society, stimulation, organisation, employee, 20. century

## 9. Seznam zdrojů:

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.

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.

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

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.)

GEERTZ, Clifford. *Local knowledge: further essays in interpretive anthropology*. London: Fontana Press, 1993. ISBN 9780006862642.

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

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

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

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.

- LIPOVETSKY, Gilles. *Soumrak povinnosti: Bezbolestná etika nových demokratických časů*. 1. vyd. Praha: Prostor, 1999, s. 192-194. ISBN 80-7260-008-7.
- MASLOW, Abraham Harold. *O psychologii bytí*. Praha: Portál, 2014. ISBN 9788026206187.
- MAYO, Elton. *The human problems of an industrial civilization*. New York: The Macmillan company, 1933.
- MCGREGOR, Douglas. *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill, c2006. ISBN 0071462228.
- 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.
- PETRUSEK, Miloslav. *Společnosti pozdní doby*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007, s. 394-396, 420. ISBN 978-80-86429-63-2.
- 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.
- 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.
- TOFFLER, Alvin. *Šok z budoucnosti*. Praha, 1992, 284 s.
- URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci*. 1. vyd. Praha: ASPI publishing, 2003, s. 277-278. ISBN 80-86395-46-4.
- VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2011, s. 143-144. ISBN 978-80-247-3948-9.