

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

**Typologizace rozhodovacích procesů v andragogických
paradigmatech**

Rozhodovací procesy jako předmět andragogiky

Typology of decision making in paradigms of andragogy

Decision-making processes as the subject of andragogy

Disertační práce

PhDr. Veronika Gigalová

Školitel: Doc. Mgr. Ing. Karel Chadt, CSc.

2013

Prohlašuji, že předložená disertační práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Uvádím veškerou literaturu, kterou jsem při zpracování textu použila, v práci veškeré zdroje cituji a jsou uvedeny v seznamu na konci textu.

V Olomouci dne 4. 11. 2013

.....

PhDr. Veronika Gigalová

Děkuji svému školiteli Doc. Mgr. Ing. Karlu Chadtovi, CSc. za odborné vedení a podnětné připomínky při zpracování této práce.

Obsah

Úvod.....	6
1 Vývoj formální organizace a rozhodovacích procesů v sociálním prostředí....	9
1.1 Rozhodovací proces jako sociální a andragogická kategorie.....	9
1.1.1 Znaký rozhodovacího procesu z pohledu andragogiky.....	11
1.1.2 Zkoumání rozhodovacího procesu jako andragogické kategorie.....	18
1.1.3 Sociotechnika a sociální inženýrství.....	19
1.2 Počátky moderní společnosti.....	29
1.2.1 Společnost jako organizace výroby.....	29
1.2.2 Principy formální organizace.....	30
1.2.3 Rozhodovací proces.....	33
1.3 Industrializovaná moderní společnost.....	36
1.3.1 Společnost jako organizace práce.....	36
1.3.2 Formální organizace.....	38
1.3.3 Rozhodovací proces v industriální společnosti.....	42
1.4 Modernizovaná moderní společnost.....	46
1.4.1 Společnost jako organizace znalostí.....	46
1.4.2 Formální organizace.....	49
1.4.3 Rozhodovací proces.....	50
2 Paradigmatizace rozhodovacího procesu.....	52
2.1 Paradigmata andragogiky – sociotechnické a komunikativní.....	54
2.2 Rozhodovací proces v sociotechnickém paradigmatu.....	61
2.3 Rozhodovací proces v komunikativním paradigmatu.....	63
3 Typologie rozhodovacích procesů.....	66
3.1 Organizační kultura jako prostor pro pochopení kulturních souvislostí rozhodovacího procesu v průmyslové organizaci.....	68
3.2 Kritéria typologie rozhodovacích procesů paradigmaty andragogiky.....	79
3.3 Typy rozhodovacích procesů a jejich charakteristiky.....	84
3.3.1 Lineární rozhodovací proces v sociotechnickém paradigmatu.....	85

3.3.2 Fuzzy rozhodovací proces jako alternativa k lineárnímu rozhodování.....	90
3.3.3 Komunikativní rozhodovací proces.....	94
Závěr.....	98
Seznam použité literatury.....	101

Úvod

V této práci se věnuji problematice rozhodovacího procesu manažerů ve formální organizaci. Definice rozhodovacího procesu se objevuje v zásadě v každém textu, který zpracovává řízení lidí v organizačním prostředí. Je pro mě jistou nutností si tyto dvě kategorie (rozhodovací proces a formální organizaci) vymezit takovým způsobem, abych mohla pro další zkoumání určit základní znaky jak manažerského rozhodování, tak i formální moderní organizace. Mám k tomu dva dobré důvody. Za prvé potřebuji zachytit uvedené kategorie v průběhu vývoje moderní společnosti. To proto, že vývoj modernity ovlivňoval podobu obou sledovaných jevů. Za druhé pak bude možné stanovit hranice rozhodování a současnou podobu rozhodovacího procesu manažerů v organizaci. V mém případě se budu zabývat pouze organizací ziskovou. Teprve po těchto krocích budu moci provést typologii rozhodovacích procesů ve stávajícím sociálním kontextu. Jen tak může mít typologie rozhodování řídicích pracovníků svoji hodnotu pro andragogické působení, eventuálně pro andragogickou teorii.

Literatura zabývající se manažerskými činnostmi pracuje s těmito kategoriemi především z hlediska procesu. To znamená, že autoři manažerské literatury soustřeďují svoji pozornost na následnost, posloupnost úkonů, kroků, v nichž člověk nebo skupina uskutečňuje nebo opakuje jednotlivé činy. Pro názornost uvedu tento fakt na rozhodovacím procesu. Rozhodovací proces bývá vymezován do několika kroků, které obsahují všechny tyto části lidské činnosti.

Rozhodování je v manažerských textech pojímáno jako proces po sobě logicky následných kroků, které je možné přizpůsobovat konkrétnímu organizačnímu prostředí. Jedná se o ekonomizující pojetí problému manažerského rozhodování, neboť hlavním kritériem vymezení rozhodovacího procesu a jeho případné aplikace je maximalizace zisku. V obecné rovině je tedy rozhodovací proces chápán pouze jako lidská činnost, v níž subjekt je vlastním nositelem aktivity. Subjektem je v tomto případě jedinec, který rozhoduje, konkrétně pak lze hovořit o zaměstnancích v manažerských pozicích organizace. Subjekt je manažer a ovlivňuje svým rozhodnutím jak výrobní proces, tak i chování podřízených pracovníků.

Objektem pak může být výrobek, materiál, zboží, ale také člověk. Aktivita má svůj jasně stanovený cíl, což lze chápat jako vědomou orientaci subjektu. Jistě k samotné činnosti využívá nástrojů působení a nemalý podíl na výkonu má také investovaná energie. Objekt je v tomto případě předmět, na nějž je působeno. Je nutné upozornit, že v mnoha případech, manažerské rozhodování nevyjímaje, může být objektem člověk. V závěru celého procesu uskutečňování dané činnosti je samozřejmě výsledek, ten skutečný a reálný efekt.

Pojetí manažerského rozhodování pak může vypadat následovně: rozhodovací proces má nejméně pět důležitých fází. Především jde o rozpoznání problému, dále o jeho společenské uznání a pochopení nutnosti jej řešit, dále je to formulace jednotlivých opatření, jejich uskutečnění a konečně zhodnocení toho, zda došlo k žádoucí změně, zda byl problém vyřešen. Jednotlivé kroky pak vystupují relativně samostatně. Pokud však budu chápat rozhodovací proces jako sociální a andragogickou kategorii, pak se jednotlivé, relativně samostatné činnosti stávají základem a určujícím prvkem každého společenského procesu. Sociolog František Zich konstatuje, že činnost lidí, mám na mysli postup určitých relativně samostatných činů, při nichž jsou přítomny v každém okamžiku cíl, prostředek, předmět, energie a nositel a v okamžiku dokončení i výsledek, však ještě nepostihuje obsah sociálních procesů v plném slova smyslu, i když bez nich by vymezení pochopitelně bylo neúplné. (Zich 1986, s. 178–180).

Podle mého názoru je nutné si ještě k uvedenému uvědomit, že každá lidská činnost produkuje vedle cílevědomě dosahovaných výsledků řadu vedlejších, paralelních a nepřímých efektů. O jejich podstatě se zmíním důsledněji při definování rozhodovacího procesu pro potřeby této práce. Momentálně chci pouze upozornit na skutečnost, že jedním z vedlejších efektů většiny lidské činnosti (pracovní činnost sem patří stejně tak jako trávení volného času) je sociální vztah. Zich se ještě zmiňuje o tom, že právě práce jako základní podmínka lidské existence poskytuje lidem nutné prostředky k životu a současně formuje člověka jako společenskou bytost. Lidé se v pracovním procesu sdružují a vstupují do důležitých i méně důležitých vzájemných vztahů. (Zich 1986, s. 180). Sociální rozhodování představuje takovou manažerskou činnost, kde jsou přítomny vzájemné sociální vztahy ve všech krocích rozhodovacího procesu a subjekt i objekt rozhodování je zároveň zpravidla člověk - buď zcela, nebo

alespoň významně zastoupen ve všech částech rozhodování. Proto v následující podkapitole vysvětlím, proč rozhodovací proces zkoumat jako kategorii andragogickou a sociální.

1 Vývoj formální organizace a rozhodovacích procesů v sociálním prostředí

1.1 Rozhodovací proces jako sociální a andragogická kategorie

V této kapitole se zaměřím na vymezení rozhodovacího procesu jako sociální a andragogické kategorie. Sociální a andragogické spojuji proto, že andragogiku za vědu sociální jako takovou ji také definuji. Tím se do jisté míry vymezuji oproti teoretikům, kteří andragogiku staví spíše do oblasti věd humanitních. Já se zaměřuji na sociální souvislosti andragogiky jako vědní disciplíny, přitom vycházím z jochmannovského konceptu andragogiky. Koncept integrální andragogiky Vladimíra Jochmanna slučuje jak ekonomickou stranu přístupu ke vzdělání, tak sociálně kulturní pojetí výchovy a vzdělávání dospělých. Ekonomizovaná koncepce je založena na potřebě rozvoje vzdělávání dospělých, permanentního vzdělávání, celoživotního vzdělávání, otevřeného vzdělávání, celoživotního učení, učícího se podniku a učící se společnosti. Vladimír Jochmann si byl vědom, že vzdělávání dospělých „není jen ekonomická kategorie, profesní a ekonomické vzdělání, právě naopak: občanské vzdělávání, zájmové vzdělávání jsou oblasti neméně významné.“ (Jochmann 1998, s.39). Vymezení rozhodovacího procesu jako sociální kategorie je důležitým východiskem tohoto textu. Ačkoliv budu rozhodovací proces vztahovat k manažerské činnosti, budu soustřeďovat svoje úsilí do oblasti sociálního kontextu managementu. Proto i rozhodovací proces, který je součástí manažerské práce, chci definovat v rovině sociálního vnímání této kategorie. Přestože se dnes již manažerská činnost chápe mnohem širěji než jako prostředek získání ekonomické efektivity, některé kategorie se definují a aplikují čistě z ekonomického hlediska. Vůči tomuto pojetí se chci vymezit zejména z toho důvodu, že při mém zkoumání rozhodovacího procesu mi nejde primárně o zjištění ekonomické efektivity a kalkulu této manažerské činnosti, ale o vymezení a definování sociálních souvislostí sledovaného procesu. Právě tyto sociální souvislosti chci použít jako kritéria pro typizaci rozhodovacích procesů z pohledu andragogických paradigmat.

Podle ekonomických teorií, jak uvádějí Milgrom a Roberts, je rozhodovací proces základním modulem pro dosažení individuálních i kolektivních ekonomických cílů. Vytváří se na základě účinnosti. Účinnost v tomto případě znamená efektivitu. Jedná se o volbu, kdy neexistuje žádná přípustná alternativa, která by byla všeobecně

upřednostňována ve smyslu preferencí cílů zúčastněných lidí. V ekonomických teoriích se účinnost dotýká výhradně alokace zdrojů a koordinuje se prostřednictvím trhů a cen (Milgrom, Roberts 1997, s.88–92). V sociálních vědách však k jedné jediné přípustné a optimální alternativně nedojdeme, neboť koordinace a metoda zkoumání sociálních jevů vychází ze zvoleného úhlu pohledu. Není to tedy pouze jedno kritérium, jaké v ekonomických teoriích představuje trh, které volbu v rámci rozhodovacího procesu určuje.

Rozhodovací proces chápu jako řešení rozhodovacích problémů, to znamená problémů s více variantami řešení. Řešení problému vede k určitému jednání, které svými důsledky ovlivní členy formální organizace, v níž k rozhodovacímu procesu dochází. Abych definici rozhodovacího procesu ve formální organizaci ještě více ohraničila, budu se věnovat pouze rozhodování na manažerské hierarchické úrovni organizace. Takový rozhodovací proces je sice mnohdy aktem individuálním, ale jeho důsledky jsou vždy kolektivní. Velice často je však kolektivní i samotné rozhodnutí, zvolení vhodné, optimální varianty jednání. Na samotnou volbu varianty řešení rozhodovacího problému mají vliv kolektivní hodnoty uplatňované v konkrétní formální organizaci. Formální organizace se tak stává velmi zásadní kategorií pro pochopení rozhodovacího procesu jako celku. Bude jí proto věnována samostatná kapitola, kdy se zaměřím především na vznik formální organizace (v moderní společnosti) a její vývoj v návaznosti na změny v moderní společnosti.

Člověk v moderní společnosti existuje jako její jednotka. Sám o sobě je izolovaný, a dalo by se říci bezvýznamný. Teprve na základě spolupráce s druhými individui získává nový význam. Pomáhá vytvořit celek, který je větší než pouhý součet jeho jednotlivých částí. Podle Whyta by mezi společností a jednotlivcem neměl existovat žádný zásadní konflikt. To, co považujeme za konflikt, jsou nedorozumění, porušení komunikace (Whyte 1968, s. 8–29). Řídící pracovník by pravděpodobně měl těmto problémům v komunikaci předcházet právě vhodným rozhodovacím procesem. Prostřednictvím vědy o lidských vztazích, kam andragogiku řadím, bude moci tyto překážky odstranit, nastolit konsensus, a tak vytvořit rovnováhu, v níž se potřeby jednotlivce a organizace, potažmo společnosti, kryjí. Domnívám se, že ekonomizující pojetí rozhodovacího procesu by nijak významně neodkrylo společenské souvislosti.

Proto ji budu postupně odhalovat pomocí vysvětlení jednotlivých rozhodovacích prvků argumenty sociálních věd. I současná podoba formální organizace a rozhodování uvnitř této organizace má hluboké kořeny ve vývoji společnosti. Do jisté míry ji stále ovlivňují, ačkoliv podoba vlivu se zásadně mění s novou podobou moderní společnosti. To je také důvod, proč vývojovou linii modernity použiji jako prostředek pro vymezení rozhodovacího procesu v současné organizaci. Vývoj manažerské činnosti v moderní společnosti je čitelně poznamenán společenskými změnami, které se v průběhu existence modernity udály.

Jako další kritérium pro pozorování rozhodovacího procesu jakožto sociální a andragogické kategorie jsem zvolila limity, které omezují naše racionální jednání, a konflikt hodnot, který může rozhodování zcela zásadně ovlivnit. Podle Winklera je právě komplexní povaha rozhodnutí jako sociální kategorie charakteristická tím, že se musí vyrovnávat s řadou analytických omezení a s konfliktem hodnot a zájmů, které strukturují rozhodování jednotlivých aktérů (Winkler 2007, s. 20). Je zajímavé, že právě s upozorněním na limity našeho racionálního rozhodování přišel ekonom. Jak uvádí Winkler, byl to právě ekonom Herbert Simon, který definoval limity lidského jednání (Winkler 2007, s. 20). Jeho definování kapacity lidského myšlení, jehož cílem je formulování a řešení komplexních problémů, se ve svém textu budu také věnovat, a to především při charakterizování vývojových znaků modernity a vlivu tohoto vývoje na rozhodování ve formální organizaci.

1.1.1 Znaky rozhodovacího procesu z pohledu andragogiky

Pro přehlednost ještě jednou shrnu znaky rozhodovacího procesu jako sociální a andragogické kategorie. Jedná se o tyto znaky:

- a) výhradně kolektivní volbu optimální varianty řešení rozhodovacího problému,
- b) hodnoty, které jsou zde základní kategorií ovlivňující volbu vhodné varianty,
- c) každé rozhodování limitované omezeným poznáním subjektu, který musí rozhodnutí vykonat.

Rozhodování jako kolektivní volba optimální varianty rozhodovacího problému

Rozhodování v manažerské pozici budu v celém textu chápat jako kolektivní volbu optimální varianty rozhodovacího problému. To znamená, že primárním cílem pro volbu řešení problému jsou organizační cíle. Výsledkem by pak měla být očekávaná efektivita organizace. To, že efektivita organizace leží převážně na vedoucích pracovnících, uvádí například Schein ve své Psychologii organizace. (Schein 1968, s. 66). Podobně s rozhodovacími aktivitami spojuje kolektivní cíle v oblasti formálních organizací i Georg Simmel, v rámci řešení konfliktů v sociální skupině rozlišuje jejich objektivní a subjektivní povahu. I řešení konfliktu na pracovišti lze vidět jako rozhodovací proces, neboť manažer musí volit vhodnou alternativu řešení konfliktu tak, aby dosáhl vysoké efektivity organizace jako celku. Simmel – jak jsem uvedla - rozlišuje dva typy konfliktu: ten, v němž je cíl osobní a subjektivní a ten, jehož cíl je neosobní a objektivní. Podstatou této dichotomie je rozdíl mezi konflikty motivovanými osobními cíli a konflikty, v nichž jedinec vystupuje jako "představitel" neosobních cílů ve jménu kolektivu, k němuž náleží. Takový jedinec se vidí jako ztělesnění cílů a moci skupiny, ztotožňuje se se skupinou. Jeho energie je posílena pocitem moci odvozenými ze síly, kterou připisuje kolektivu. Vzdává se svých osobních nároků ve prospěch skupiny. Člen, který pro věc skupiny opouští některý ze svých bezprostředních zájmů, cítí, že do ní investoval a projektoval část nebo celou svou osobnost, skupina se stala rozšířením jeho vlastní osobnosti (Martucelli 2008). Tento příklad uvádím pouze jako inspiraci a vysvětlení toho, že jako jeden ze základních znaků pro vymezení a následnou analýzu rozhodovacího procesu v jednotlivých etapách moderní společnosti, jej budu chápat vždy jako kolektivní proces. Kromě organizačních cílů je dalším činitelem ovlivňujícím rozhodovací proces hodnotový systém celé organizace, v případě hodnot i hodnotový žebříček samotného manažera. O tomto znaku rozhodovacího procesu bude pojednávat následující pasáž.

Hodnoty jako základní kategorie ovlivňující volbu optimální varianty

Ideální předpoklad rozhodování jako manažerské činnosti je čistě účelová racionalita. Ta totiž stojí při vytváření jednotlivých kroků procesu rozhodování. Každý krok má svoje logické odůvodnění vzhledem k cíli, k němuž má rozhodnutí vést. V tomto momentě se musíme přidržit Maxe Webera a jeho vymezení racionálního jednání. Racionální jednání, resp. účelově racionální jednání, má tvořit základ pro vznik a fungování formální organizace.

Max Weber definuje účelově racionální a hodnotově racionální jednání. Jak jsem uvedla, právě účelově racionální jednání je základním kamenem pro vznik a fungování organizace. Podle zmiňovaného sociologa „účelově racionálně jedná ten, kdo své jednání orientuje podle účelu, prostředku a vedlejších následků a přitom navzájem racionálně zvažuje jak prostředky s ohledem na účely, tak účely vzhledem k vedlejším následkům, stejně jako nakonec i různé možné účely navzájem.“ (Weber 1998, s. 157). Jedná se však o ideální typ jednání, který má přinést organizaci vysokou míru efektivity a naplnění stanovených cílů. To znamená, že v této čisté podobě se v konkrétních organizacích s takovým sociálním jednáním setkávat můžeme, ale častěji nemusíme. Při manažerském rozhodování by samozřejmě bylo optimální, kdyby takového jednání byl vedoucí pracovník schopen. Manažer ale při rozhodování musí volit mezi různými alternativami řešení daného problému. Volba optimální varianty řešení nemusí být závislá pouze na racionálním kalkulu. Jestliže ten, jenž rozhoduje, porovnává účely a následky, může být jeho jednání orientováno tak hodnotově racionálně. Opět se držím vymezení racionálního sociálního jednání Maxe Webera. Tento sociolog uvádí: „Rozhodnutí mezi konkurujícími a kolidujícími účely a následky může být orientováno hodnotově racionálně: pak je příslušné jednání účelově racionální jev ve svých prostředcích.“ (Weber 1998, s. 157). Volba vhodné alternativy pro rozhodnutí může být ovlivněna hodnotovým systémem člověka, který rozhodnutí přijímá. Jen velmi zřídka bychom mohli pozorovat sociální jednání, které je orientováno jen jedním (účelově racionálním) nebo jen druhým (hodnotově racionálním) způsobem. Mnohem častěji se setkáváme s jednáním, které se přibližuje jednomu nebo druhému typu jednání. Lze pozorovat i jednání, které v sobě obsahuje oba uvedené typy sociálního jednání.

Je tedy, podle mého názoru, nutné chápat hodnotový systém organizace i jejích členů jako jeden z hlavních znaků rozhodovacího procesu tak, jak jsem si ho vymezila. Hodnota (může se jednat o etickou i estetickou hodnotu) je při hodnotově racionálním jednání důležitější než možné důsledky jednání. Rozhodovací proces je proto často výrazně racionalizován do konkrétních kroků, logicky po sobě jdoucích, které manažera nabádají k tomu, aby jeho jednání bylo co možná nejvíce účelově racionálně orientováno.

Teoretik zabývající se rozhodovacími procesy Gerd Gigerenzer tvrdí, že organizace se s tímto faktem vypořádávají vytvořením pravidel pro rozhodování. Připouští, že to zcela neeliminuje ovlivnění rozhodnutí hodnotovým systémem, ale předpokládá, že je možné je programově akceptovat. To znamená, že vytvořením pravidel vytvoří byrokratický rámec pro rozhodování vedoucích pracovníků. Zároveň však hodnotový systém svých členů na vyšší hierarchické pozici akceptuje. Gigerenzer mluví o třech třídách procesu vytváření těchto pravidel pro rozhodování:

1. Proces hledání vhodné varianty rozhodnutí je postaven na systému krok za krokem. Jednotlivé kroky rozhodovacího procesu musí manažer dodržet a každý krok kalkuluje směrem k cíli, ke kterému má rozhodnutí vést. Hodnota v tomto případě je soustředěna na hodnoty organizace a hlavní hodnotou je naplnění strategických cílů organizace.
2. Proces tzv. zastavení pravidla v rozhodování spočívá v tom, že první alternativa vhodná pro cíle rozhodnutí je přijata a uskutečněna. Při tomto postupu manažer musí velmi intenzivně zkoumat a zabývat se důsledky daných variant řešení. Soustředění se na důsledky jednání mohou odpoutat pozornost od hodnot, které by při rozhodování o prostředcích jednání mohly být převažující.
3. Proces rozhodování je postaven na získání co největšího množství informací o problému a zvážení efektivity těchto informací pro samotný účel rozhodnutí. Jedná se o nejvyšší stupeň rozhodování v organizaci, neboť manažer je nucen uvědoměle kalkulovat jak důsledky jednání tak i naplnění cíle, které mohou (nebo které by měly) daným rozhodnutím nastat. (Gigerenzer, Selten 2002, s. 13–37).

Považuji vliv hodnotového systému na rozhodování za tak zásadní skutečnost, že tento znak budu akceptovat pro hledání kontextu rozhodovacího procesu. Třetím znakem, který mi slouží k identifikování rozhodovacího procesu, jsou limity racionality.

Rozhodování limitované omezenou racionalitou

Limity rozhodování byly identifikovány a popisovány ve 40. letech minulého století. Mezi nejvýznamnější teoretiky, kteří se touto problematikou zabývali, patří R. K. Merton a H. A. Simon. Racionalistické přístupy k sociálnímu jednání a principy povahy sociálních organizací předpokládají, že každý stanovený problém má své optimální řešení a že hlavní snahou lidí je právě takováto řešení nalézat.

Herbert Simon přichází s explicitní teorií omezené racionality lidského jednání a aplikuje ji na teorii organizace. Jeho základní tezí je, že lidé v praktickém životě nehledají optimální řešení problémů, s nimiž jsou konfrontováni, ale spokojují se zcela běžně s prvním řešením, které se jim jeví jako uspokojivé (Simon 1958, s. 26).

Jan Keller tento koncept interpretuje tak, že kritéria uspokojivosti závisí na jejich momentální percepci skutečnosti. Otázka hlubší adekvátnosti této percepce přitom rozhodně nepatří k problémům, které si jednající připouští. Jedním z aspektů omezené racionality je, že člověk není schopen řešit složitější úkoly komplexně, ale vždy sekvenčně. Jednotlivé kroky mají podobu alespoň minimálně uspokojivých řešení. Reální aktéři vždy úzkostlivě nebilancují přínosy a výdaje (kalkulace), které jim z jejich intervencí plynou (Keller 1996, s. 62–63).

Jejich kalkulace jsou mnohem méně ambiciózní a více pragmatické. Jakmile dosáhnou přijatelného prahu uspokojení, směřují k dalšímu kroku, aniž by se zdržovali zpětnou diskusí optimálních řešení. Sociální aktéři hledající optimální řešení zadaných úloh mají v těchto modelech již dopředu pevně zadány možnosti, mezi nimiž mohou volit, a ti, kdo rozhodují, disponují již dopředu měřítky, která jim umožňují jednoznačně seřadit možná řešení od nejžádanějších až po nejméně žádoucí. Simon ukazuje, že právě takové situace jsou ve skutečnosti zcela výjimečné a jejich hodnota jako východisko pro úvahy o fungování organizací je tedy krajně problematická (Simon 1979, s. 55).

Keller uvádí, že podle Simona existuje řada otázek, jež nutně omezují stupeň rozumnosti lidského jednání:

1. lidé nemohou znát všechny možné důsledky všech alternativ jednání,
2. lidé mají omezenou představivost ohledně budoucího vývoje svých vlastních hodnot,
3. lidé si ani nedokážou představit všechny možné alternativy svého jednání (Keller 1996, s. 71).

Intelektuální možnosti lidí jsou tedy limitovány ve srovnání se značnou komplexností problémů, které jsou nuceni řešit – se racionální jednání opírá o krajně zjednodušená schémata, která berou do úvahy pouze některé rysy daných problémů (a tomu odpovídá i výsledné řešení). Rozhodování je komplikováno také tím, že v úvahách jednotlivců se neustále prolínají dva typy premis: faktické a hodnotové.

Zatímco pravdivost či falešnost faktických premis může být empiricky testována, hodnotové premisy jsou v tomto ohledu arbitrární, takže rozhodnutí dvou lidí ve vztahu k téže věci mohou být zcela protikladná, aniž by jedno nebo druhé bylo nutně méně racionální. Předpoklad jediného optimálního řešení každého problému zde naplatí.

Simon chápe organizaci jako uměle vytvořenou strukturu, která je komponována tak, aby usnadňovala rozhodování svých členů – a ti umožnili řešit i komplexní problémy. Hlavní funkcí organizací je omezovat rozsah rozhodování, která jsou jejich členové nuceni činit (Simon 1958, s. 31–32).

Tím se redukuje chaos, který by vyplýval z toho, kdyby každý člověk musel na vlastní zodpovědnost rozhodovat o všem a brát do úvahy všechny alternativy. Jednotlivé vlastnosti organizací, jejichž výčet se traduje od M. Webera, podle Simona (Simon 1979) slouží jedinému cíli – snižovat zátěž členů organizací při rozhodování. Mezi tyto vlastnosti patří:

- a) dělba práce – soustřeďuje rozhodování každého člena na dílčí aspekt řešeného problému,
- b) obecné normy a předpisy – zbavují členy nutnosti krok za krokem rozhodovat o postupu,
- c) hierarchie – limituje oblast rozhodování ve vertikální rovině,

d) komunikace – ustavuje kanály pro tok informací nutných k rozhodnutí.

Formální organizace tak redukuje rozhodovací zátěž svých členů ve více směrech. Především vymezují rozsah zodpovědnosti každého člena, a tím určují cíle, které budou jeho rozhodování řídit. Hierarchie přitom umožňuje, aby všechna rozhodování (s výjimkou těch, která se týkají stanovení nejvyšších cílů organizace) spočívala na faktických, a nikoliv na hodnotových premisách.

Tímto způsobem organizace specifikuje závazné cíle činnosti každého ze svých členů, a tak omezuje jeho rozhodování pouze na výběr adekvátních prostředků pro dosažení cíle. Organizace zároveň ustavují mechanismy, které již dopředu zužují počet alternativ, jež musejí jednotliví členové zvažovat dříve, než přijmou rozhodnutí.

Do této oblasti patří jak formální pravidla určující hlavní podmínky fungování organizací, tak komunikační kanály spojující části organizace. Obojí zúžení prostoru pro možné rozhodování umožňuje členům organizace na různých jejích stupních co nejracionálněji rozhodovat v oblasti, která jim byla ponechána. Ve všech ostatních oblastech, které se vymykají jejich kompetenci, jsou zbaveni nejistoty, která je s rozhodováním vždy spjata – v té oblasti, která je jim ponechána, je tato nejistota díky předepsaným normám a díky platným postupům výrazně zredukována. Ale žádná organizace nedokáže svými formálními předpisy a dalšími opatřeními odstranit všechny zdroje nejistoty – tj. předvídat všechna rozhodnutí, která mají být učiněna.

Osoby, které jsou zaměstnány na místech, jež ponechávají prostor pro rozhodování, mají v organizaci zvláštní význam. Vliv, který jim plyne z toho, že kontrolují určitou zónu nejistoty, se snaží využívat pro další posílení své pozice.

Rovnováhy je podle Simona možno dosáhnout procesem identifikace jednotlivce s organizací. Tuto identifikaci vždy omezují minulé zkušenosti jednotlivce a vnější vlivy, zároveň se urychluje prostřednictvím podněcení loajality lidí v organizaci (Simon 1958). Identifikace jednotlivce s organizací spočívá také ve vytváření podmínek a stimulů, které by podněcovaly všechny pracovníky organizace k tomu, aby identifikovali osobní zájmy se zájmy organizace a přijímali pro to potřebná rozhodnutí.

Simon není jediný, kdo upozorňuje na problematiku limitů racionálního rozhodování. Jedním z významných teoretiků, který se omezeným racionálním jednáním koncepčně zabýval, je R. K. Merton. Merton definuje nepředvídané důsledky

záměrného sociálního jednání. Zaměřuje se především na izolované záměrné jednání, nesleduje tedy tento sociální jev v systému jednání, ale pouze v jednotlivých ohraničených činech (Merton 2007, s. 117). Právě takovým izolovaným sociálním jednáním je manažerské rozhodování. Uskutečňuje se v rámci organizačního systému, ale zároveň je právě tímto organizačním systémem ohraničeno, izolováno od vnějšího sociálního prostředí. A ačkoliv i vnější sociální prostředí zásadně a zcela bezesporu ovlivňuje samotný organizační systém, nejsme nikdy schopni veškeré souvislosti spojené s vnějším prostředím postihnout. Neumíme tak odhadnout či rozpoznat všechny možné důsledky, které naše rozhodnutí přinese. To manažerům při jejich rozhodování realizaci zvolených řešení problémů nijak neulehčuje. Právě naopak. Proto je vhodné se touto koncepcí v rámci manažerského rozhodování také důsledně zabývat. Jedná se o koncept, který manažerské rozhodování posouvá z roviny ekonomického vymezení do pozice sociálního jevu. Manažerské rozhodování je jednání formálně organizované. Dochází zde k explicitnímu stanovení záměru jednání a podle Mertona je pak takové jednání lépe analyzovatelné (Merton 2007, s. 119). Proto i pro moje záměry psát o rozhodování jako o sociální a andragogické kategorii je Mertonova koncepce vyhovující. Nezamýšlené důsledky jako limity racionálního sociálního jednání tak mohou vysvětlovat limity manažerského rozhodování ve formální organizaci. Důvody, které mohou vést k nezamýšleným důsledkům, jsou také důvody, které mohou přinést neočekávaný výsledek manažerského rozhodnutí ve formální organizaci. To je pro mě signálem, že ekonomizující teoretické vymezení rozhodovacího procesu, nemůže být pro moje účely dostačující. Merton mezi ně řadí především nedostatek vědomostí, omyl, bezprostřednost zájmu, základní hodnoty a sebenaplňující se proroctví (Merton 2007, s. 116–131).

1.1.2 Zkoumání rozhodovacího procesu jako andragogické kategorie

Ekonomizující teoretické přístupy se opírají při vymezování procesu rozhodování u řídicích pracovníků o sociotechnické nástroje. Předpokládají, že ekonomický kalkul je schopen přesně (nebo alespoň přibližně) stanovit vhodné prostředky pro konkrétně definovaný rozhodovací proces ve všech jeho krocích. Robbins a Coulter ve své publikaci o základech managementu rozeznávají a definují

fáze manažerského rozhodování, které na sebe logicky navazují. Jedná se o identifikaci problému, identifikace rozhodovacích kritérií, přiřazení váhy kritériím, formulování alternativ řešení, následuje analýza těchto alternativ a její výběr, resp. výběr optimální varianty řešení, pak může manažer přistoupit k realizaci zvoleného řešení. Autoři předpokládají, že takto uskutečněné manažerské rozhodnutí je možné dále hodnotit a stanovit jeho efektivitu (Robbins, Coulter, s. 150). Tento technologický postup při manažerském rozhodování není podle mého soudu pro definování rozhodovacího procesu jako sociální a andragogické kategorie nejvhodnější. Důvodem je obtížnost identifikování efektivnosti manažerského rozhodnutí, přesněji řečeno efektivity realizace zvolené varianty řešení problému. Technologický postup má logické a racionální základy, příliš však nepočítá s limity, kterými je každé racionální jednání, tedy i to manažerské, ohrožováno. A přestože kalkuluje možné vlivy, ať už vnější nebo uvnitř organizačního prostředí, není ve skutečnosti reálné odhalit všechny možné důsledky uskutečňovaného rozhodnutí. Právě tento moment se mi jeví v managementu a v procesu manažerského rozhodování jako nedostatečně rozpracovaný.

1.1.3 Sociotechnika a sociální inženýrství

Technologicky uchopený proces manažerského rozhodování, tak jak je vymezen v předchozí kapitole, je usazen do rámce sociálního inženýrství. Ještě dříve, než se budu zabývat filozofickým základem a samotným principem sociálního inženýrství, věnuji několik poznámek sociotechnice.

Sociotechnika

Sociotechnika usiluje o racionální změnu sociální skutečnosti. Čistá racionalita je to jediné, co je v metodologii této vědy přípustné. V oblasti manažerského rozhodování je přísná účelová racionalita bez ohledu na jakékoliv hodnoty velmi často zmiňována. Důvodem může být snaha o vytvoření systému rozhodování takovým způsobem, který bude srozumitelný všem zúčastněným a zároveň povede k racionálně stanovenému cíli organizace. Vytvoření systému si vyžaduje určitou míru redundance, která spočívá v odstranění všech nežádoucích vlivů a nadbytečných informací. Čistá

racionalita se pak jeví jako nejjednodušší a spolehlivý nástroj, jak očekávaného stavu dosáhnout. Nepočítá však s jevem, který je při rozhodování přirozený, a tím jsou nezamýšlené důsledky sociálního jednání.

Zřejmě proto se sociotechnika tak intenzivně věnuje problematice výchovy. Připravit všechny členy organizace k tomu, aby systém rozhodování chápali a přijímali za svůj. V tomto momentě spatřuji nebezpečí. Absence reflektování hodnot, ať už individuálních či organizačních, může dopustit takové společenské (organizační) změny, které nebudou pouze pozitivní, ale mohou určité sociální skupině výrazně uškodit. Tento fakt se stává často terčem dle mého názoru oprávněné kritiky sociotechniky jako vědy. Další diskutovanou oblastí kritiky sociotechniky je využívání jako prostředku pro dosažení plánované změny spíše odměn nežli sankcí. A to s ohledem na snahu co nejvíce ovlivnit přijetí změny jednotlivými členy společnosti či jejími skupinami. Předpoklad, že odměna zapůsobí lépe ve prospěch změny je však zneužitelná mocenskými strukturami společnosti. Vytvořit iluzi o tom, že vše se děje ve prospěch blaha všech členů společnosti (organizace) může vést i k akceptaci změn neetických či dokonce nebezpečných buď pro ně samotné, nebo pro určitou sociální skupinu. Pro ilustraci uvádím sociotechnické doporučení pro efektivní ovlivňování malých sociálních skupin, mezi něž lze zařadit i skupinu pracovní. Podle Podgoreckého je sociotechnické doporučení formulováno takto: „abychom dosáhli větší produktivity kolektivní činnosti skupiny, je nutno ji odměňovat jako celek, s výjimkou těch případů, v nichž přísně formální systém umožňuje stanovit rozsah kompetence, případně odpovědnosti, který tvoří základ pro řešení, jež jsou považována za správná.“ (Podgorecki 1968, str. 96).

Je sociotechnika vhodnou volbou pro zkoumání manažerských jevů?

Pro manažerské rozhodování je poměrně důležité znát základní ohraničení kompetencí zaměstnanců, se kterými má vedoucí pracovník pracovat. Proto, aby byl manažer vůbec schopen rozpoznat ohraničení vědomostí, dovedností a motivací, slouží v současném firemním světě tvorba kompetenčních modelů. Je to však řešení? Když vezmu v úvahu Liessmannovu myšlenku, že „mnohé z toho, co se propaguje a proklamuje pod heslem společnost vědění, se při bližším pohledu ukáže jen jako

rétorická figura, která je zavázána ani ne tak myšlenkou vzdělanosti, jako konkrétním politickým a ekonomickým zájmům“... (Liessmann 2011, s. 9–11), existuje zde možnost, že veškeré vědomosti potřebné pro konkrétní a speciální kompetence zaměstnanců jsou definovány ze strany manažerů směrem k efektivnosti a naplňování cílů organizace. Zaměstnavatel očekává tzv. flexibilního zaměstnance, který se vyznačuje ochotou se celoživotně vzdělávat a svůj potenciál odevzdávat ve prospěch organizace jako celku. Liessmann si položil, domnívám se, že zcela logicky, otázku: Co všechno musí člověk dnes znát, aby bylo možné o něm hovořit jako o vzdělaném jedinci? (Liessmann 2011). Jednoznačná odpověď neexistuje. V managementu se to řeší soubory a systémy opatření, která napovídají, jak by měl jedinec v určitých konkrétních i obecných případech jednat. Sestavují se systémy jednání, a to takovým způsobem, který připomíná sociotechniku, praktickou vědu o společnosti. Sociotechnika, jako praktická věda, se někdy považuje za příklad legitimizace vědy. Andragogika se v některých teoretických konceptech také považuje za vědu praktickou, trhem a společností vyžadovanou a potřebnou. Nejen že může tento přístup být vysoce problematický, dovoluji si tvrdit, že může být i nebezpečný. Přísná účelová racionalita bez ohledu na jakékoliv hodnoty nebezpečná být opravdu může. V obecné rovině se o tomto nebezpečí zmíním v reflexi sociálního inženýrství.

Podgorecki vymezuje metodologický přístup v sociotechnickém zkoumání. Sociotechniku definuje jako praktickou disciplínu podřazenou praxeologii, jejímž nástrojem a mnohdy i výsledkem zkoumání je relevantní systém praktických direktiv a doporučení k dosažení cíle (Podgorecki 1968, s. 29–31). Nejčastějším výsledkem analýzy jsou opatření a doporučení pro správné a efektivní rozhodnutí managementu. Výzkumník se tak dostává do pozice poučeného jedince, který ví o zamýšleném důsledku a ví, jak ho dosáhnout.

Moje otázka: jsou takto nalezená a definovaná doporučení opravdu odrazem rozvoje potenciálu individua a případné možnosti využití tohoto potenciálu pro organizaci? Nebo se jedná o čistě účelově racionální vymezení politických a ekonomických potřeb organizace a jejich naplňování? Sociotechnický přístup, podle mého soudu, nahrává spíše onomu druhému tvrzení. Nalezneme racionální doporučení jak jednat, abychom dostáli stanoveného cíle. Využijeme všech dostupných prostředků,

abychom cíle dosáhli. Bez ohledu na hodnoty. Může se pak lehce stát, že využijeme teoretické koncepce takovým způsobem, abychom dosáhli cíle a ještě lépe, abychom dosáhli cíle prostřednictvím druhých lidí. A tady spatřuji nebezpečí nejen v oblasti praktické roviny teorie nevzdělanosti, ale i roviny teoretické v oblasti legitimizace andragogiky jako vědy prostřednictvím sociotechniky, potažmo sociálního inženýrství. Nyní se zaměřím na kritickou reflexi tohoto myšlenkového postupu založeného čistě na racionálním jednání. Zmíním zde Popperovu kritiku obecného i postupného sociálního inženýrství, Hayekovu kritiku scientismu či Adornovu dialektiku osvícenství. Snad nejsilnějším kalibrem kritiky je Baumanova teze o rasismu jako příkladu sociálního inženýrství. V kritickém tónu však začnu u Jindřicha Filipce a jeho úvahy nad zásadním problémem metodologie sociálních věd. Ve své knize Člověk a moderní doba se Filipec zaměřuje na kritiku scientismu. Upozorňuje na skutečnost, že přísná účelová racionalita se snaží racionálně pochopit a vyjádřit všechny motivy a hodnoty a vůbec příčiny lidského rozhodování, bagatelizuje citové, kulturní a jiné neracionální hodnoty, které se spolupodílejí na konkrétním rozhodování a determinaci jednotlivých kroků – svých vlastních i jiných lidí – a které se snaží člověk často racionalizovat, anebo alespoň racionálně ospravedlňovat (Filipec 1966, s. 112–121). Tento myšlenkový postup je v oblasti ekonomického a sociálního prostředí managementu velmi příznačný. Manažer vytváří systémy jednání, schémata možných situací, které v daném organizačním prostředí mohou nastat a tzv. se „nachystat“ na řešení těchto nebo podobných situací. Nelze však každé lidské rozhodnutí vykládat podle předem stanoveného a účelově racionálně kalkulovaného schématu. K čemu to v obecné rovině může vést, naznačuje Popperova kritika sociálního inženýrství.

Popperova kritika sociálního inženýrství

Sociální inženýrství Karl Popper rozděluje do dvou typů. Hovoří o utopickém a postupném sociálním inženýrství. Postupné sociální inženýrství Popper charakterizuje jako metodicky správný přístup na rozdíl od sociálního inženýrství utopického. Obě pak následně podrobuje kritice. Uvažuje tak, že sociální inženýr zkoumá především zásadní a nejpálčivější problémy se snahou proti nim zasahovat a prosazovat řešení, které podpoří naplňování strategických cílů organizace (Popper 1994, s. 144–146).

Podle utopického inženýrství by manažer hledal nástroje a způsoby k tomu, jak docílit blaha organizace jako celku. To může být v rámci postupného inženýrství naplnění strategických cílů co nejefektivnějším způsobem. Motivovanost členů organizace, zaměstnanců, není tedy postavena na rozvoji potenciálu, ale na získání co největší míry loajality ke strategii. Zaměstnanec je žádán o inovaci. Individualita je zde proklamována a demonstrativně vyžadována. Ve skutečnosti však není příliš chtěná. Snaha manažera je docílit toho, aby zaměstnanec přišel s inovací sám a byl tím motivován k vysokému výkonu. Zaměstnavatele však ve skutečnosti zajímá pouze onen výkon. Je mu zcela jedno, jaké vzdělání zaměstnanec má, důležité je, že táhne za jeden provaz pro blaho organizace. Příkladem může být manažerské skloňování týmové spolupráce ve všech pádech a čím dál častěji. U postupného inženýrství nalezneme podobné postupy jen ne explicitě pro blaho celku, ale pro odstranění utrpení, odstranění problémů, které výslednému blahu kladou do cesty překážky.

Pokud bych přijala tento koncept, pak bych s největší pravděpodobností nebyla schopna pozorovat a definovat limity, které manažerský rozhodovací proces doprovázejí. Popper totiž uvádí, že sociální inženýr věří, že je pánem svého osudu, že v souladu se svými cíli může ovlivnit nebo změnit vývoj. Cíle si lidé podle Poppera volí nebo dokonce vytváří sami. Stejně tak racionálně přistupuje ke společenským institucím, tedy i firmám, v nichž manažeři svá rozhodnutí uskutečňují. Určující je cíl organizace, pak se neptáme po původu a poslání firmy, ale klademe si jiné otázky. Máme-li takové a takové cíle, je tato instituce vzhledem k nim vhodně rozvržena a zorganizována? K organizaci pak sociální inženýr přistupuje čistě racionálně jako k prostředkům, které slouží určitým cílům. A jako technik je posuzuje výhradně podle jejich vhodnosti, efektivity a jednoduchosti (Popper 1994, s. 30–33). Velké množství manažerské literatury se opírá, i když velmi často implicitně, o sociální inženýrství. Tomu pak následně odpovídá i zvolená metoda zkoumání. Nejčastějším výsledkem analýzy jsou opatření a doporučení pro správné a efektivní rozhodnutí managementu. Výzkumník se tak dostává do pozice poučeného jedince, který ví o zamýšleném důsledku a ví, jak ho dosáhnout. Organizace formálně dává pravomoc rozhodovat konkrétní osobě, která mocenské prostředky využívá pro realizaci strategických cílů konkrétní organizace. Alespoň to od jednajícího manažera očekává. Moc, vložená do

rukou manažera, tak představuje nástroj pro rozhodování a čím více informací bude manažer schopen o důsledcích svého počínání získat, tím přesnějším tento nástroj může být.

Friedrich August von Hayek a jeho kritika scientismu

Snad nejpřísnější a nejvíce konkrétní kritiku scientismu učinil Friedrich August von Hayek ve svém díle Kontrarevoluce vědy. Uvádí, že univerzální požadavek, aby společenské procesy byly „vědomě“ řízeny nebo usměřovány, je jedním z nejtypičtějších znaků naší civilizace (Hayek 1995, s. 83–99). Upozorňuje na mylnou aplikaci čehokoliv vědomého či záměrného na kolektiv. Přitom vědomé jednání lze vztáhnout pouze k jednotlivci a jeho osobnosti. V organizacích jsme často svědky tohoto omylu, kdy se hovoří o týmovém vědomí, kolektivním vědomí atd., které by mělo být schopno řídit organizační procesy. Osobnost jedince se opomíjí. A výsledkem je skutečnost, že pokud člen organizace netáhne tzv. za jeden provaz s ostatními, je sankcionován. Je to jeden z možných příkladů toho, že rozvoj potenciálu individua je manažerům formální organizace ve skutečnosti úplně lhostejný.

Adorno a dialektika osvícenství

Mnohé problémy naší doby jsou způsobeny strnulou aplikací vědeckých metod, které si činí ambice uspořádat naše společenské záležitosti. Vzdělávání nevyjímá. Podle Liessmanna nevzdělaností není myšlena pouze prostá absence vzdělání, ani určitá forma nekultivovanosti, ale dnes už velmi intenzivní zacházení s věděním zcela mimo sféru idey vzdělanosti. Nevzdělanost dnes není ani individuálním selháním, ani výsledkem chybné vzdělávací politiky. Nevzdělanost je osudem nás všech, protože je nutnou konsekvencí kapitalizace ducha (Liessman 2011, s. 11–20). Dostávám se k poslednímu kritikovi sociálního inženýrství či striktně racionálního jednání a tím je Theodor Adorno. Liessman na Adorna odkazuje především v argumentaci teorie nevzdělanosti, přičemž navazuje na koncept Adornovy teorie polovzdělanosti a rozšiřuje ho. Liessmann uvádí: „To, co by se bývalo mělo stát charakteristikou osobnosti, výrazem duchovního obsahu vzdělání, se stává vnější, zvěcnělou informační částicí, která, je-li povrchně osvojená, může těžko vznášet sociální nárok.“ (Liessmann 2011, s. 10). Adorno tuto myšlenku zintenzivnil ve svém díle Dialektika a osvícenství, v

níž se věnuje právě tomuto jevu v kapitole Kulturní průmysl, kde popisuje, jak se duchovní odkaz společnosti stává zbožím. Racionální kalkul tak tyto vědomosti a kulturu staví do pozice zboží, jež lze snadno získat a pozbyt (Adorno, Horkheimer 2009, s. 125). Vědění se pak skládá pouze z jednotlivých faktografických informací bez významného propojování. Víme méně či více přesně, kde máme jaké informace hledat, ale získáváme je ohraničené, bez souvislostí. Otázkou také je, zdali máme na vyhledávání potřebných informací dostatek času. Víme, kde je hledat, ale už postrádáme čas k dohledání souvislostí. A bohužel se velmi často ukazuje, že mnozí se bez souvislostí obejdou. To ale nahrává sociálním inženýrům při naplňování svých racionálně stanovených cílů. Právě takovéto vědění může nechat proklouznout mnoho sociálních zel.

Zkoumání rozhodovacích procesů - diskuse

Definuji-li autoritu jako pravomoc rozhodovat tak, aby se usměřňovala činnost druhých, zdůrazňuji tím, že člověk v organizaci přijímá příkazy nejen ze strachu před potrestáním, ale také proto, že si přeje, aby bylo zajištěno dosažení cílů organizace. To již ale naznačuji vývojový zlom v oblasti managementu při přechodu od kapitalistické společnosti k postkapitalistické. Tuto kategorizaci přijímám od Petera Durckera (Drucker 1993) a k podrobnějšímu vysvětlení se dostanu zcela jistě v kapitole, v níž budu o vývojové linii managementu v moderní společnosti pojednávat.

Možnosti, jak přistupovat ke zkoumání tohoto sociálního jevu, se opírají o to, jakým úhlem pohledu je rozhodovací proces pozorován a analyzován. Jiří Winkler charakterizuje dva možné a používané přístupy pro analýzu rozhodovacích procesů. Jedním je přístup normativní, kdy se pozorovatel snaží odpovědět na otázku, jaké by rozhodování v daných podmínkách mělo být. Druhý, deskriptivní teoretický rámec spíše hledá fakta o tom, jaké rozhodování ve skutečnosti je (Winkler 2007). Hranice mezi normativním a deskriptivním přístupem je však velmi tenká a v sociálních vědách ani neexistuje pevně stanovená mez, podle níž bychom konkrétní kroky analýzy umístili do jednoho nebo druhého přístupu. Stejně se o daných možnostech analýzy rozhodovacích procesů vyjadřují i Fotr a Ševcová, kdy normativní analýzu rozhodování chápou jako hledání konkrétních návodů, jak řešit rozhodovací problémy a jakým

způsobem je používat. Jde spíše o tvorbu určitých norem řešení, jejichž aplikace by umožnila dosažení žádané kvality rozhodování. Deskriptivní analýza rozhodovacího procesu je odlišná. Předmětem zájmu jsou již proběhlé rozhodovací procesy. Jde zde o popis, analýzu a hodnocení rozhodovacích procesů, jejich průběhu, základních prvků, předností a nedostatků, chování či jednání rozhodovatele a ostatních subjektů v průběhu rozhodovacího procesu (Fotr, Ševcová 2010, s. 23–25).

Normativní analýza je technika pro zkoumání rozhodovacího procesu manažera, která kumuluje a analyzuje informace o rozhodování s cílem identifikovat míru ekonomické účinnosti. Tento postup není pro moje záměry příliš vhodný. Především proto, že neakceptuje sociální rovinu rozhodovacího procesu. Nezohledňuje nezamýšlené důsledky jednání a ani limity racionálního jednání, které do jisté míry rozhodují o volbě varianty řešení. Není to tedy pouze ekonomický kalkul a touha po co nejvyšší ekonomické účinnosti rozhodnutí, co určuje formulaci a následnou realizaci zvolené varianty řešení problému. Deskriptivní technika pozorování rozhodovacího procesu v organizaci je sice více administrativní, avšak ukazuje, jak se manažeři chovají při rozhodování a jak probíhají reálné rozhodovací procesy v závislosti na stávajících sociálních podmínkách. To je metoda, která odpovídá andragogickému pohledu na sledovaný problém a přibližuje se nehodnotícímu pohledu sociálních věd. Také umožňuje a připouští ne jednu jedinou možnou variantu, ale akceptuje více možných úhlů pohledu. Proto lze následující text chápat jako deskriptivní analýzu rozhodovacího procesu, jejímž vyústěním by měl být typologizace rozhodovacích procesů v andragogickém poli.

Pro moje záměry je to vhodný výchozí bod. Jednotlivé kroky však musím v rámci deskriptivního přístupu analyzovat zvolenými kritérii (kolektivní rozhodování, hodnoty a limity racionality).

Manažerské rozhodování jsem si definovala jako sociální a andragogickou kategorii. To znamená, že hranice jsou dány společností, v níž k rozhodování dochází. Předmětem mého zájmu je rozhodování manažera ve formální organizaci. Formální organizace vzniká jako reakce na potřeby moderní společnosti. F. A. Hayek říká, že lidské instituce slouží lidským účelům jen tehdy, jsou-li pro tyto účely uvědoměle vytvořeny (Hayek 1994, s. 19). Formální organizace tedy vzniká za účelem organizovat

dělbu práce a podle některých myslitelů (např. Durkheim) je počátkem moderní společnosti (při zrodu moderního kapitalismu).

Rozhodovací proces je v mém zkoumání spojen s manažerskou činností a především s potřebou manažerů naučit se racionálnímu rozhodování v organizačním prostředí. Tato kompetence jim umožňuje zajistit efektivní fungování ziskové organizace ve společnosti. Manažerská činnost a možnosti jejího identifikování a poznání jsou úzce spjaty se vznikem moderní společnosti a vznikem měst, technickým a technologickým rozvojem a v neposlední řadě také představuje důsledek potřeby dělby práce, o jejímž významu pro společenský vývoj byl přesvědčen. Její zákony si podle Durkheima lidé začali uvědomovat koncem 18. století. Durkheim zvláště upozorňuje na fakt, že společenská dělba práce se nezaměřuje pouze na ekonomiku (Durkheim 2004). Společenskou dělbu práce chápe jako vývojovou kategorii a prostředek pokroku lidstva.

Společnost se koncem 19. století začala intenzivně industrializovat, což mělo za následek oddělení individuálního a kolektivního rozhodování. V organizacích bylo nutné upřednostňovat racionální jednání a v rámci tohoto jednání také rozhodovat v kolektivním zájmu za účelem naplnění cílů. Rozhodování pro kolektivní cíle však zároveň provádí individuum, které je obdařeno určitou osobností. To se v mnoha momentech může stát bariérou celého manažerského snažení, rozhodování.

Základem rozhodovacího procesu v organizaci je účelově racionální jednání, které kalkuluje především vložené vstupy a porovnává je s výstupy daného rozhodnutí. Také vychází z předpokladu, že manažer je schopen definovat možné důsledky svého rozhodnutí různými postupy a technologiemi. Pro vymezení rozhodovacího procesu se musím ještě vypořádat s faktem, že manažer rozhoduje za formální organizaci směrem k cíli tohoto uměle vytvořeného subjektu. Zároveň je však individualitou s určitými osobnostními charakteristikami, které jej odlišují od ostatních. To také určuje jeho hodnotový systém, který se do rozhodovacího procesu do určité míry promítá.

V této souvislosti stojí za pozornost Hayekova myšlenka o vývoji myšlení a společnosti. Hayek předpokládá, že racionální jednání je specifikum člověka právě proto, že je obdařen myslí. Jedinec má schopnost uvědoměle vytvářet instituce společnosti a kultury, v nichž žije. Mysl je zároveň adaptací na společenské okolí, ve

kterém člověk žije. I myšlení jedince se vyvíjí v neustálé interakci s institucemi, které společenskou strukturu determinují. Myšlení je právě tolik produktem společenského okolí, ve kterém vyrostlo a které nevytvořilo, jako něčím, co zase zpětně na tyto instituce působí a mění je (Hayek 1994, s. 25–37). Myšlení je proces provázející rozhodování ve formální organizaci. Musí být zákonitě ovlivňováno zpětně samotnou organizací. Jestliže dojde ke společenské změně, dojde ke změnám i v uměle vytvořené instituci. Pak předpokládám, že i rozhodovací proces bude postupně měněn pod vlivem těchto změn. Podchytení sociálního vývoje v moderní společnosti a s ním spojených proměn v principech fungování formální organizace by mohlo být stěžejní pro zaznamenání změn v rozhodovacím procesu manažerů. Proto jsem se rozhodla využít vývojovou linii pro zachycení vývoje manažerského rozhodování v průběhu moderní společnosti. Vycházím z Druckerových vývojových stádií moderní společnosti od společnosti kapitalistické přes postkapitalistickou až k dnešní postzaměstnanecké, informační společnosti (Drucker 1994).



1.2 Počátky moderní společnosti

1.2.1 Společnost jako organizace výroby

Moderní společnost se svojí organizací sociálního života výrazně odlišuje od společnosti tradiční. Je postavena především na dělbě práce, která je zabezpečena vysokou mírou racionalizace lidského jednání. Zatímco v tradiční společnosti byla například pracovní doba určována ročním obdobím nebo rozložením denní doby (ráno, poledne, večer), ve společnosti moderní je to právě již zmiňovaná dělba práce, která určuje délku a rozložení pracovní doby. A takových příkladů uváděné dichotomie tradiční a moderní společnosti existuje celá řada. Sociologie se zajímá o organizace již od chvíle, kdy vznikla jako věda o moderní společnosti. To je také důvod, proč je sociologie tak významnou vědní disciplínou pro management a především pak pro management lidského potenciálu. Pro andragogiku je to cenný výklad především proto, že vývoj společnosti se stává rámcem, ve kterém se andragogické působení pohybuje. Řízení organizace práce tak získává jasné hranice, v nichž se management při svém rozhodování pohybuje. Rozhodování je pak sice úkolem jedince se všemi jeho odlišnostmi, ale formální rámec je jasně stanovován organizačními hodnotami a normami.

Mojí snahou je nyní vysvětlit, které skutečnosti podle sociologů vedly k tomu, že došlo k přechodu od tradiční společnosti ke společnosti moderní. Tím si získám prostor pro úvahy a hypotézy, jak se rozhodování ve formálních organizacích vyvíjelo a co vedlo k jeho stávající podobě. K jakým významným změnám docházelo, že společnost, aby si udržela svoje fungování, musela začít přeorganizovat svůj sociální život? Počátky teoretických koncepcí, které se zabývají právě touto otázkou, lze nalézt v německé sociologii konce 19. a začátku 20. století. Příkladem jsou M. Weber, K. Marx, A. Comte nebo již zmiňovaný E. Durkheim.

Podle Webera je vznik moderní společnosti spjat se vznikem moderního kapitalismu v západní Evropě (Weber 1998, s. 27–36). Weber se zaměřuje na jednotlivce v souvislostech trhu, předpokládá, že trh mu vnucuje normy hospodářského jednání, které nazývá ekonomickým výběrem. Jedná se o normy kapitalistického trhu, jež jsou vytvářeny a neseny skupinami lidí (Weber 1999, s. 45–62). Touha po zisku a zhodnocování kapitálu tu samozřejmě zůstává. Tato touha tady

byla bezpochyby i před kapitalismem. To, co je nové, se týká zhodnocování a neustálého investování kapitálu pro navýšení zisku. Stálé navyšování zisku se začínalo stávat nezbytné pro pokrývání potřeb. Kapitalismus tedy odmítá nedisciplinovaného dělníka a bezohledného obchodníka. Benjamin Franklin tvrdí, že čas jsou peníze, kredit jsou peníze. Peníze podle něj mají plodnou a úrodnou povahu. Proto každý obchodník musí být dobrý počtář, musí mít přesné účty a přehled o výdajích a příjmech (Keller 1996, s. 37–46). Ačkoliv podle Webera je toto tvrzení příliš utilitární (Weber 1998, s. 68). To tedy znamená, jak tvrdí Weber, že moderní kapitalistický duch je smýšlení, které systematicky a racionálně usiluje o legitimní zisk (Weber 1999, s. 32–39). Z toho lze usuzovat na fakt, že aby se racionální zhodnocování kapitálu v podnikání a racionální kapitalistická organizace práce staly určujícími silami hospodářského jednání, bylo nutné překonat překážky tradicionalismu. To byl například výrazný problém úkolové mzdy.

Společnost se proměňuje ruku v ruce se vznikem a především růstem měst, vysoká koncentrace lidí na jednom místě s sebou přináší potřebu rozdělení zdrojů a vlastnictví výrobních prostředků. Společnost pak mohou charakterizovat jako společnost výroby.

1.2.2 Principy formální organizace

V moderní společnosti se organizace stává základním prvkem, který modernitu symbolizuje. Zajišťuje a koordinuje dělbu práce, což se stává nezbytné pro udržení celého společenského systému. Typickým parametrem je byrokracie.

Jedná se o umělý prostředek koordinace aktivit většího počtu lidí za určitým účelem (zpravidla se jedná o dosažení strategických cílů organizace). Všechny rozsáhlé organizace mají byrokratickou povahu. Byrokracie vznikla jako synonymum vlády úředníků. Původně šlo o úředníky vládní, později se užití tohoto pojmu rozšířilo na úředníky všeho druhu. Weber poukázal na to, že omezený počet byrokratických organizací existoval i v tradičních civilizacích (například v Číně spočívala odpovědnost za veškeré státní záležitosti na byrokratickém úřednictvu). Plně se však byrokracie rozvinula až v moderní době (Weber 1998, s. 45 – 78). Expanze byrokracie je v moderní společnosti nevyhnutelná, protože bez ní se nemůžeme vyrovnat s administrativními

nároky, které na nás kladou rozsáhlé společenské systémy. Aby mohl lépe studovat příčiny a povahu expanze, vytvořil Weber ideální typ byrokratických organizací (Weber 1998, s. 28 – 32). Ideálním přitom nemyslel žádoucí, ryzí Weberův ideální typ je abstraktním popisem, který klade důraz na ty reálně existující vlastnosti, které považuje za nejtypičtější. Weber u byrokracií určil několik zásadních charakteristik (Giddens 1999, s. 288- 306):

- a) existuje jednoznačná hierarchie pravomocí – úkoly organizace jsou rozděleny mezi jednotlivé pracovníky v souladu s touto hierarchií, byrokracie má podobu pyramidy s jasně stanovenými vztahy nadřízenosti a podřízenosti, což jí umožňuje centralizované rozhodování a jeho koordinovanou realizaci, nadřízené složky zadávají úkoly podřízeným a dohlíží na ně,
- b) jednání všech úředníků na všech úrovních organizace se řídí psanými pravidly – to však neznamená, že by se byrokratické povinnosti vykonávaly vždy mechanicky, s postavením v hierarchii roste i rozmanitost případů, s nimiž si pracovník musí poradit, a tedy i nárok na pružnou interpretaci pravidel,
- c) úředníci pracují na plný úvazek a dostávají plat – každé pracovní místo v hierarchii je spojeno s konkrétním a fixním platem, od pracovníků se očekává úsilí o kariéru v rámci organizace, k povýšení dochází na základě prokázaných schopností, seniority (odsloužených let) nebo kombinací obou těchto kritérií,
- d) úkoly, které úředník vykonává v rámci organizace, jsou striktně odděleny od jeho soukromého života – není žádoucí, aby se činnost na pracovišti prolínala s úředníkovým soukromím, bydliště a pracoviště jsou odděleny i fyzicky.

Analýza byrokracie klade hlavní důraz na formální vztahy v rámci organizace, tj. na vztahy mezi lidmi vyjádřené v jejich pravidlech. Neformálními vazbami a vztahy malých skupin, jež existují v každé organizaci, se Weber příliš nezabýval. Právě neformální způsoby jednání však byrokracii často poskytují pružnost, které by jinak nedosáhla.

Pokud se zde zmiňuji o principech formální organizace, musím zmínit zcela určitě dva klasiky, kteří se tímto problémem zabývali. Jedná se o Maxe Webera a jeho teorie byrokracie a Fredericka Taylora s vědeckým řízením. Oba teoretikové vytvořili a definovali základní kategorie formální organizace, které pokud budou správně

uplatňovány, bude organizace schopna života v konkurenčním prostředí moderní společnosti.

Weberova teoretická koncepce je úzce spjata se vznikem moderní společnosti a změnou v organizování sociálního života lidí. Byla to snaha o vysvětlení toho, jak nově vznikající moderní společnost funguje a kterými kategoriemi je určována. Předpokládal, že tradiční společnost je již na ústupu, jelikož již není možné pokrýt nově vznikající potřeby. Jednak se zvyšovalo samotné množství potřeb, které bylo nutné uspokojit, ale také vznikají ve společnosti zcela nové, dosud neuplatněné.

Weber stanovil znaky legálního (byrokratického) panství. To bylo osnovou, na jejímž základě byla rozvíjena obecná sociologie, ale také byly prováděny empirické analýzy konkrétních organizací (Weber 1998, s. 45).

Max Weber konstruuje ideálnětypický obraz byrokracie, tedy model logicky konsekventní, nikoli empiricky lokalizovatelný (Weber 1999). Vysvětlení příčin, jež vedou v realitě k odchylnostem od myšlenkového modelu, tvoří hlavní část Weberovy metodologie (Weber 1999). Weberův ideální typ byrokracie chce ukázat, jaké možnosti jsou potenciálně ukryty v racionálnějších formách správy právě v porovnání se správními systémy, které převládaly v podmínkách tradičního panství.

V rámci typologie panství zkoumá vztahy nadvlády a podřízení. Na tomto základě pak definuje a charakterizuje znaky moderní byrokracie. Jedná se o principy, které musí splňovat každá formální organizace v moderní společnosti, aby mohla vzniknout a následně udržet své fungování ve společnosti. Principy vytvořené Weberem na počátku minulého století se nemění. Co se mění v průběhu modernizace, jsou prostředky, kterými jsou uvedené principy naplňovány a realizovány. Znaky moderní byrokracie podle Maxe Webera jsou následující (Weber 1998):

1. pevně stanovená (pokud možno vyčerpávajícím způsobem) pravidla chování jejích členů,
2. členové organizace mají pevně stanovené kompetence (pravomoci, povinnosti a odpovědnost),
3. hierarchie (usnadňuje řízení a kontrolu se zpětnou vazbou),
4. pro zvládnutí uvedených pravidel – odborné vyškolení.

1.2.3 Rozhodovací proces

Racionalizace formálních vztahů v moderních organizacích znamená, že formálně stanovené postupy a pravidla chování jsou podrobovány kalkulaci, která vyvolává jejich kontinuální změny. Kritériem této racionální kalkulace a hodnocení je princip dosahovat cíle při co nejefektivnějším vynakládání prostředků.

Toto neustálé podrobování činnosti racionální kalkulaci je však v pravomoci jen části členů organizace, kteří zaujímají mocenskou pozici a umožňují kontrolu ostatních pracovníků či členů. Rozvoj formálních organizací v moderní společnosti byl dále podmíněn vznikem nových společenských konfliktů zejména sociálně ekonomické povahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci.

Spolupráce lidí s odlišnými a konfliktními zájmy a cíli si vynutila *posílení mocenské kontroly* prostřednictvím formalizace vztahů uvnitř organizací. Významným faktorem posilujícím formalizaci mezilidských vztahů je rozměr organizačního života.

Podniky, úřady, organizace moderní společnosti vytvářely postupně velké sociální celky, které zahrnovaly často několik tisíc členů. Velikost moderních organizací vytváří podmínky pro růst intenzity konfliktů mezi spolupracujícími členy a vynucuje si formalizace vztahů mezi nimi. Růst počtu velkých soukromých i státních organizací vedl k růstu ocenění manažerské práce.

V rámci velkých organizací je nemožné udržet efektivní spolupráci bez specializovaných pracovníků, kteří se nezabývají prováděním nějakého pracovního úkolu, ale koordinací ostatních lidí. Řídící pracovníci se *vydělují jako samostatná profese*, protože ve složitých organizacích nedostatečně fungují primární sociální regulátory organizačního chování: osobní sympatie a antipatie, zvyky a obyčeje, neformální důvěra apod.

Koordinace lidí při práci přestala být samozřejmou a spontánně prováděnou činností. Uvědomělá snaha o koordinaci činností je tedy další podstatný znak formálních organizací. Formální vztahy jsou manažery stanovené postupy organizačního chování určené pro koordinaci a kontrolu členů organizace při dosahování společných cílů.

Každá organizace si podle Jana Kellera vytváří oficiální (racionálně kalkulovaný) kontrolní a regulační systém. Formální pravidla chování v organizaci většinou regulují a upravují následující skutečnosti:

1. rozdělení práce a činností mezi členy organizace,
2. podíl na formální autoritě jednotlivých pracovních funkcí,
3. způsoby komunikace mezi členy organizace – tedy kdo, s kým a v jaké situaci a jakými prostředky má komunikovat,
4. způsoby přijímání rozhodnutí – tato pravidla odpovídají na otázku, kdo je oprávněn přijímat jaká rozhodnutí,
5. způsoby výběru vedoucích a manažerů v organizaci,
6. soubor pozitivních a negativních sankcí – zahrnuje zejména systém odměňování a mzdové politiky a také disciplinární řád organizace (Keller 1996).

Rozhodovací proces v této společnosti se začíná objevovat především v nejvyšších manažerských pozicích, které byly spjaty s majiteli organizace. V době, kdy bylo obvyklé, že manažer je totožná osoba s majitelem firmy, nebylo tak intenzivně znatelné, že kolektivní rozhodování může být v konfliktu s hodnotovými vzorci samotného rozhodovatele. To umožňovalo jednodušší vymezení rozhodování v organizaci. Manažer měl k dispozici menší množství informací, než tomu je v současnosti. Důležité informace navíc zpracovává on sám nebo jeho blízcí spolupracovníci. To odbourává možný problém s nejasnou nebo dokonce nesprávnou interpretací informací. Odhad možných důsledků racionálního jednání mohl být proto mnohem přesnější, než tomu je v dnešních sociálních podmínkách.

Vymezila jsem si základní znaky, podle nichž budu manažerský rozhodovací proces popisovat. Jedná se o znaky, které podle mého soudu nejvýstižněji charakterizují rozhodování jako sociální a andragogickou kategorii. Jsou to tyto znaky: rozhodování jako výhradně kolektivní volba varianty řešení, hodnoty ovlivňující volbu varianty řešení a také fakt, že rozhodnutí o variantě je limitované omezeným poznáním subjektu, který musí rozhodnutí vykonat.

Podle těchto znaků mohu rozhodovací proces na počátku moderní společnosti charakterizovat následujícím způsobem. Manažer rozhoduje především v zájmu

zaměstnavatele a majitele firmy. A to zcela výhradně. Akceptace zájmů podřízených zaměstnanců je považována za nadbytečnou. Nedochozí zde tak často ke komunikačním nesnázím, protože organizace je řízena pouze z pozice vrcholového vedení. To samozřejmě vytváří pro rozhodování a rozhodovací proces poměrně výhodnou pozici. Manažer není tak významně traumatizován nutností dát do souladu zaměstnavatelské a zaměstnanecké potřeby. Zajímají ho výlučně potřeby majitele firmy. Co se týká druhého znaku, hodnot, i zde je situace velmi obdobná. Hodnoty manažera zpravidla korespondují s hodnotami organizace, kterou řídí. Vliv těchto hodnot na rozhodnutí je pak spíše pozitivní pro očekávané důsledky zvolené varianty řešení. Poslední skutečnost při popisu rozhodovacího procesu, limity v racionálním jednání, není v počátcích modernity významně pozorována. Manažeři a majitelé firem jsou přesvědčeni, že teoreticky a empiricky vymezené a definované principy fungování moderní formální organizace jsou natolik racionální a racionálně kalkulované, že o nich nemůže být pochyb. Až delší používání vytvořených systémů řízení a rozhodování a vývoj společnosti odhalil skutečnost, že limity omezující čistě racionální jednání a rozhodování existují a celý proces výrazně ovlivňují.

1.3 Industrializovaná moderní společnost

1.3.1 Společnost jako organizace práce

Některé zdroje se vyčerpávají, hledání nových zdrojů dává organizacím strategii. Roste význam lidských zdrojů v organizaci a konkurenční výhodou se stává umění výrobní prostředky nikoliv pouze vlastnit, ale dokázat je použít, a to prostřednictvím lidských zdrojů. Společnost je charakteristická zvyšováním požadavků na kvalifikaci a specializaci. V rozvíjející se moderní společnosti se dělba práce stala ústředním motivem fungování moderních organizací. Vysoká kumulace lidí ve městech dala prostor pro vytvoření velkého počtu formálních organizací, které bylo stále složitější řídit. Nerozšířil se pouze počet zmiňovaných organizací, rozšířil se zároveň počet zaměstnanců, kteří měli tyto organizace v jejich fungování zabezpečit.

Podle Jindřicha Filipce jsou hlavní znaky industriální společnosti následující. Především dochází ke zrychlenému rozvoji městské civilizace. Zároveň je oddělena domácnost od pracoviště. Tento fakt zdůrazňuje nový význam práce ve společnosti. Dalším výrazným znakem je vznik moderního podniku, respektive moderního velkopodniku s nově členěným systémem vědeckého řízení a organizace práce. To je pro rozhodovací proces velmi významný faktor. Dochází také k centralizaci a intenzifikaci společenského soužití. Uvedené se výrazně promítne především v hodnotovém rámci rozhodovacího procesu, pokud jej chápeme jako sociální a andragogickou kategorii. Dále se můžeme setkat s tendencí k přeměně většiny obyvatelstva v zaměstnance. To s sebou nese v ruce přináší také oddělení vlastnictví a řízení. Ve společnosti to má za následek rostoucí vliv manažerské vrstvy. Celkový důsledek industrializované společnosti můžeme spatřovat v byrokratizaci hlavních úseků společenského života, vyvolanou právě nároky industrializace na specializaci funkcí, aparátů a institucí (Filipec 1966, s. 162–185).

Nutnost organizovat dělbu práce systematickým způsobem dovedla společnost k výrazné racionalizaci práce. Odrazilo se to následně i v samotném manažerském rozhodování. K tomu se však dostanu později.

Industriální společnost je pojem, který je rozličně interpretován a vymezován různými teoretiky, kteří se problematikou společnosti dvacátého století zabývali, ať už z jakéhokoliv popudu. Je namístě zmínit alespoň jednoho z klasiků teorie industriální

společnosti, a to Raymonda Arona. Aron charakterizuje industriální společnost jako nositelku společenského systému, který vystřídal společnost agrární, a jejíž hlavní znaky lze definovat jako důsledky průmyslové revoluce, respektive jako mnohotvárné, industrializací způsobené přeměny v životě člověka a společnosti. V tomto smyslu Aron hovoří o industriální společnosti jako o společnosti, kde převládá průmyslová velkovýroba a jejímž bytostným znakem je moderní průmyslový velkopodnik (Aron 1996). Podobně i Peter Drucker označuje velkopodnik jako zrcadlo, v němž se odráží celá industriální společnost (Drucker 1994). Přestože se jedná o ekonomizující přístup, který není zcela adekvátní pro kategorii rozhodovacího procesu z pohledu sociálního a zejména andragogického, je nutné se o těchto teoriích alespoň zmínit, neboť jsou to právě tyto teorie industriální společnosti, jež stojí u zrodu velkého množství úhlů pohledu na danou problematiku. Jindřich Filipec však soudí, že všechny teorie industriální společnosti mají ústřední téma, a tím je postavení člověka v moderním světě. Uvádí, že v souvislosti s tímto problémem byla vytvořena pestrá škála „ideálních typů“ člověka, které více nebo méně zkraseně podtrhují či zveličují určitou stránku ve vztahu člověka k technicky rozvinuté společnosti vůbec a ke společnosti monopolního kapitalismu zvláště (Filipec 1967, s. 55–59). Troufám si tvrdit, že společným jmenovatelem většiny těchto koncepcí je zjištění, že člověk moderní technické civilizace se stále výrazněji stává člověkem řízeným zvenčí (Riesman 1968). Případně člověkem, jehož osobnost se úplně vytratila a uvolnila tak místo pouhé funkce nebo společenské role. Ralf Dahrendorf v tomto duchu hovoří o člověku sociologickém (Homo sociologicus) (Dahrendorf 1964).

Daniel Bell nazývá industriální společnost hrou proti přírodě. Svět se technizoval a racionalizoval. Dominuje mu stroj a rytmus života je odměřován mechanicky, čas je chronologický, mechanický, přesně odměřovaný dílky na hodinách. Fyzickou sílu nahradila energie, která je zároveň předpokladem ohromných skoků ve vývoji produktivity a masové výroby standardizovaného zboží, jež jsou charakteristickým znakem industriální společnosti. Řemeslná výroba se rozkládá na jednodušší složky a původního řemeslníka nahrazují dvě postavy: inženýr, odpovědný za projekt a průběh pracovního procesu, a částečně vyškolený dělník, který je nepostradatelným kolečkem ve výrobní mašinérii (Bell 1999, s. 57–66).

Ovšem jen do té doby, než technická důmyslnost inženýra vytvoří nový stroj, který nahradí i jeho. Je to svět rozvrhů a plánů, ve kterém se součástky přesně v potřebný okamžik „dostavují“ k montáži. Je to svět koordinace, v němž do sebe za účelem výroby a distribuce zboží přesně zapadají lidé, materiály i trhy. Je to svět organizace, tedy hierarchie a byrokracie, ve kterém se s lidmi zachází jako s věcmi, neboť věci lze koordinovat snáze než lidi. Proto se zavádí nezbytné rozlišení mezi osobou a její rolí, které dosahuje formální podoby v rozvrzích služeb a organizačních schématech podniků.

Nemůže být pochyb, že tak zásadní změny v životě lidí ve společnosti s sebou přinesly i poměrně rozsáhlé změny v organizaci dělby práce. Jak se to tedy projevilo ve fungování podniků a institucí v industriální společnosti? Na tuto otázku se pokusím odpovědět v následující kapitole.

1.3.2 Formální organizace

Pro fungování organizace je nutné naplnění principů formální organizace. To již je v podstatě nemožné bez ohledu člověka. Princip a jeho uplatnění je závislé na schopnostech, dovednostech a znalostech osobností v organizačním prostředí. Hledání znaků organizace, které by se daly využít pro vytváření průmyslových podniků, se zintenzivnilo na počátku dvacátého století. A jak už bylo uvedeno, tyto snahy jsou pozorovatelné od vzniku moderní společnosti. Eliška Novotná tento proces vztahuje k procesům industrializace a urbanizace, kdy ve společnosti nastala nová sociální situace. Vědecké poznatky a nové technologické postupy, podle této autorky, umožnily transformaci dřívějších rozptýlených řemesel do tovární výroby. Výroba se koncentrovala u energetického zdroje, kterým v té době bylo především uhlí. Tak začaly vznikat průmyslové organizace zejména v blízkosti dolů a železničních tratí (Novotná 2008, s. 28–33).

Zjednodušeně lze formální organizaci definovat následujícím způsobem. Formální organizace představují umělý prostředek koordinace aktivit většího počtu lidí za určitým účelem. Nejvýraznější lidské aktivity lze pochopitelně provozovat i jiným způsobem než prostřednictvím formálních organizací. Vyrábět je možno do určitého

stupně i bez výrobních podniků a velkých firem. Vzdělávat je do jistého stupně možno i bez škol a systému školství. Válčit se dá i bez stálých armád. Výhody, které plynnou z formálně ustavené koordinace lidských činností, však vedou k tomu, že stále větší oblast lidských aktivit je provozována organizovaně. Formálnost organizací spočívá v podobném fungování jednotlivých činností.

Organizace ve své historii neměly vždy úkol co nejracionálněji uspořádat chod lidské společnosti. Rodokmen formální organizace je velmi pestrý, takže dnešní organizace jsou výplodem různě překřížených tendencí. Jednotlivé rysy dnešních formálních organizací vznikly nezáměrným skládáním prvků různého původu, které se rozvíjely v dobách, kdy existovalo mnohem zjevnější pouto mezi podobou určité organizace a charakterem činnosti, jejíhož provozování se ujala.

Organizace v nejširším slova smyslu představuje systém, který se vyznačuje určitou vnitřní strukturou a vztahy mezi jednotlivými prvky struktury. Jedná se o systém otevřený, protože funguje také v závislosti na svém vnějším prostředí. Chtějí-li lidé dosáhnout určitého cíle a je-li k tomu nutné přispění dalších lidí, organizují určité sociální celky, které pak fungují jako prostředky dosahování těchto cílů.

Předpokladem účinného fungování takových sociálních celků, z nichž se stávají společenské instituce, je podle Milana Nakonečného dělba funkcí mezi jejich příslušníky, resp. vnitřní strukturování funkcí či úkolů, které zajišťují dosahování daných cílů. Organizace je pak strukturovaná formální sociální skupina se zacílenou, plánovanou, koordinovanou, kontrolovanou a účelně řízenou společnou, nicméně funkčně diferencovanou činností (Nakonečný 1997).

Podniky a firmy jsou jen určitým typem organizační soustavy. Na organizování se podílí řada specializovaných řídicích pracovníků, ale nejdůležitějším činitelem fungování organizace jsou její zaměstnanci (lidské zdroje, lidský potenciál). Řízení činnosti zaměstnanců organizací je úkolem zvláštní kategorie řídicích pracovníků označovaných jako personální manažeři, personalisté. Etzioni uvádí charakteristické znaky organizace:

- Dělba práce, moci a komunikační odpovědnosti, která je uváženečně plánovaná tak, aby se dosáhlo specifických cílů.

- Přítomnost jednoho nebo více center moci, která kontrolují činnost organizace a zaměřují ji k jejím cílům, kontinuálně sledují činnost organizace a v případě nutnosti reformují její strukturu.
- Provádějí rekombinaci personálu jeho nahrazováním či vylučováním a přidělováním úkolů (nábor pracovníků, školení, přidělování úkolů atd.). (Etzioni 1967, s. 83–91).

Typologie organizací je stavěna na mnoha kritériích. Někteří autoři se drží především členění podle charakteru členství a typu moci. To je způsobeno pravděpodobně skutečností, že formální organizace je typem mocenských prostředků a vztahy mezi členy vytvářena. Etzioni dělí organizace na organizace s převažující:

- a) donucovací autoritou (věznice) – nedobrovolné členství,
- b) utilitární (racionálně právní) autoritou (průmyslové, obchodní aj. organizace) – členství založeno na principech ekonomické odměny,
- c) normativní autoritou (církve, politické strany) – morální charakter členství,
- d) smíšené organizace – většina reálných organizací (Etzioni 1995).

Obecně lze říci, že organizace jsou více či méně početné formálně organizované skupiny lidí s diferencovanými funkcemi, vztahujícími se k plnění dílčích a hlavních úkolů.

Formální sociální strukturu, jak udávají Shafritz a Ott ve své publikaci o klasických teoriích organizace, tvoří pozorovatelné interakce mezi členy a malými (pracovními) skupinami organizace. Za základní sociálně-psychologické aspekty organizačního dění lze pokládat:

- interakce mezi jedinci a skupinami,
- činnost pracovních skupin,
- komunikační procesy a řízení (Shafritz, Ott 1978, s. 204–209).

Pro pochopení základního kritéria, jež nám umožňuje třídít různé stránky, vlastnosti a znaky organizace a řízení na dva protikladné typy (pozitivní – negativní, normální – patologický, normální – odchylný atd.), je třeba uvést následující: velký význam pojmu funkce a proti němu stojící pojem disfunkce. Sociální organizace mohou zaměřovat svoji činnost buď k nějakým vnějším účelům a cílům, nebo nacházejí smysl

své existence uvnitř svých vlastních strukturálních souvislostí (většinou však hraje úlohu obojí).

Podle toho pak lze rozlišovat jejich vnější nebo vnitřní funkce (jež se též projevují jako role nebo kulturní formy), které spočívají v cílevědomém pozitivním dosahování těch či oněch původních účelů a cílů organizace, nebo v normálním fungování její vnitřní struktury a integrování svých členů. Daný element může mít různé důsledky, funkcionální a disfunkcionální, pro různé jednotlivce nebo podskupiny širší sociální struktury a kultury.

K obdobným závěrům jako Max Weber dospěl také Frederick Taylor, ačkoliv zcela odlišnou metodologií. Vycházel především ze svých vlastních empirických zkušeností, kterých nabyl jako řídicí pracovník. Frederick Winslow Taylor byl americký odborník na zdokonalování metod a prostředků organizace práce. Patřil k zakladatelům managementu. Měl velmi rozsáhlé praktické zkušenosti z řízení lidí v organizaci.

Sociolog András Hegedüs uvádí, že Taylor se zaměřil na zefektivnění činnosti dělníků ve výrobě. Snažil se pochopit, čím je způsoben rozdíl mezi výkonností dobrých a špatných dělníků. Podrobně sledoval a zaznamenával jejich pohyby při práci. Na základě výsledků zkoumání Taylor navrhl metodu zvyšování efektivnosti práce a nazval ji časové a pohybové studie (Hegedüs 1965, s. 109–146). Řízení se v této škole zaměřuje na racionalizaci práce ve výrobě a mezi jeho největší vynálezy se řadí:

1. normování práce,
2. časové studie a
3. pásová výroba.

Výrazný příspěvek jeho zkoumání na úrovni empirie se odrazil ve skutečnosti, že prostředky a metody řízení jím vytvořené se dodnes nazývají *taylorismem*. Taylorismus je založen na přísném oddělování úkolů vývoje a úkolů výroby. Toho lze dosáhnout rozkladem výrobních úkolů na jednoduché operace, které lze přesně kontrolovat. K hmotnému podněcování pracovních výkonů přispělo zavedení tzv. diferenciací mzdy. Metoda byla velmi výrazně rozvinuta Henry Fordem, který do své továrny zavedl pásovou výrobu. Taylor popisuje základní postup zvyšování výkonnosti (Taylor 1931, s. 25). Faktory pro navýšení výkonnosti pomocí vědeckého řízení jsou následující:

- Sleduj pracovní postup nejlepších pracovníků a podle toho urči nejlepší způsob vykonávání práce. V obecné rovině se jedná o určení jediného nejlepšího způsobu vykonávání práce.
- Vyber vhodné pracovníky podle jejich pracovní kapacity, fyzické zdatnosti a odolnosti proti únavě. Jedná se tedy o vědecký výběr pracovníků podle stanovených kritérií.
- Vybrané pracovníky vycvič v nejlepším způsobu vykonávání práce. Předpokládal vycvik pracovníků jako nutnou činnost s novými pracovníky v organizaci.
- Sleduj, zda pracovníci dodržují určený pracovní postup a zda dosahují očekávaných výsledků. Sledování práce dělníků chápal jako základní předpoklad zajištění dobrého fungování organizace. Jedná se o důslednou kontrolu práce podřízených pracovníků.
- Motivuj pracovníky k vyššímu výkonu úkolovou mzdou. Zde však motivaci chápal velmi jednostranně a předpokládal hmotné stimulování pracovníků za dostačující. To se odrazilo v určení úkolové mzdy.
- Přesuň veškeré odpovědnosti za práci z dělníků na manažery. Přesunutí odpovědnosti na manažery vedlo později k prvním výtkám klasického způsobu řízení. Přesun odpovědnosti měl za následek dehumanizaci práce dělníka. (Taylor 1931, s. 69).

Výsledkem zavádění Taylorova systému vědeckého řízení byl skoro vždy enormní nárůst produktivity práce. Na druhé straně však byla takto mechanizovaná práce jednotvárná, pro většinu lidí nepříjemná a vyčerpávající.

Takovýto principiální základ pro vytváření a udržování formální organizace současně vymezil prostor pro systematizaci rozhodování v manažerských pozicích, které se právě uvedenými principy řídilo.

1.3.3 Rozhodovací proces v industriální společnosti

Kromě znalosti pravidel a strategie se do rozhodovacího procesu výrazně začleňuje znalost struktury členů, kterými organizace pravidla uplatňuje. Kromě toho vystupuje do popředí také znalost konkurence. Zásadní se stává informace, a to především umění informaci získat. Je zcela zákonité, že rozhodovací proces v oblasti

formální organizace byl tak podstatnou společenskou změnou ovlivněn. Jak jsem uvedla, velmi výrazně se proměnil svět práce. Lidé soustředění do velkých měst a ve velkém počtu na poměrně malém prostoru se ve formálních organizacích uplatňují především jako zaměstnanci. A začíná to být pravidlo i u manažerů. V počátcích, když se moderní průmyslové organizace začaly objevovat, bylo velmi častým jevem, že řídicí pracovník organizace byl zároveň i majitelem podniku. Velmi výrazně se tato skutečnost projevuje ve znaku rozhodovacího procesu, který se vztahuje k hodnotám, jež ovlivňují volbu rozhodovací varianty řešení. Hodnotový systém manažera a organizace může být v souladu, ale vedoucí pracovník svým rozhodnutím ovlivňuje jednání skupiny, kolektivu, zaměstnanců. Vysoká míra racionalizace působí také na hodnotový rámec sociálního jednání. Pro andragogiku se jedná o poměrně důležitý fakt, který nastává v průběhu moderní společnosti. Mění to strukturu hodnot ve společnosti a andragog podle nové struktury může a musí působit na dospělého jedince, aby jeho působení dostalo očekávaného výsledku. Vedoucí pracovník při rozhodování a řešení problémů se ocitá v roli andragoga, aniž by si to zcela konkrétně uvědomoval.

K tomuto se váže koncepce strukturace hodnot sociologa Michela Croziera. V knize *The Crisis Of Democracy* se zamýšlí nad vztahem racionality západní moderní společnosti a strukturou hodnot. Domnívá se, že moderní společnost v průběhu svého prvotního fungování vytvořila určitý model racionality, která má rozhodující vliv na hodnoty. Alespoň v tom ohledu, že racionálně kalkulovaný systém moderní společnosti vytváří základní prostor, v němž mohou být hodnoty vyjadřovány. Tento druh racionality Crozier považuje za nejsilnější nástroj lidstva, který objevilo pro řízení kolektivních, skupinových akcí, aktivit. Je založen na jasném rozlišování mezi cíli a prostředky (Crozier, Huntington, Watanuki 1975, s. 11–20). Vedoucí pracovník začíná využívat tohoto nástroje ve vytváření systému rozhodování, který je akceptovatelný zaměstnanci i zaměstnavateli právě proto, že vychází z racionalitou ohraničené struktury hodnot. Předpokládá následně, že v podobných či dokonce snad stejných situacích se rozhodnutí může úspěšně opakovat. Tento způsob užití racionality jako nástroje rozhodování ještě ne zcela počítá s limity, které racionální rozhodování

doprovázejí. Možná také to je důvod, proč se stále intenzivně hledají základní zákonitosti v systému řízení průmyslové organizace.

Manažerská činnost se začíná vydělovat jako samostatná profese, což s sebou přináší další systematizaci, totiž systematizace a obecnou charakteristiku řídicí činnosti. Jako příklad lze uvést pokračovatele vědeckého řízení. Mezi klasiky obhajující principy vědeckého řízení Fredericka Taylora patří především Gulick s Urwickem. Jako dva hlavní obhájce Taylorova přístupu k řízení se o nich zmiňuje Gvišiani ve své publikaci *Organizace a řízení*.

Gulick považoval činnost hlavního vedoucího za rozsáhlejší a složitější, v jeho pojetí v sobě správní činnost zahrnuje plánování, což je stanovení závazných úkolů, které je třeba v širších aspektech plnit, a vypracování instrukcí o způsobech jejich řešení.

Následuje funkce organizování, tedy vytvoření formální struktury podřízenosti, na jejímž základě se uskutečňuje dělba práce mezi výrobními útvary, určuje a koordinuje se jejich činnost zaměřená k určitému cíli. Jako jeden z prvních se Gulick zmiňuje o nutnosti vytvořit v organizaci personální agendu, v níž je možné veškerou pracovní činnost personálně vybavit, zajistit výběr a přípravu pracovníků a vytvořit nutné podmínky pro pracovní činnost (Gvišiani 1973, s. 66). Zde se ukazuje, že řízení se výrazně posunuje a zajištění efektivní výkonnosti je téměř nemožné bez znalosti zaměstnanecké struktury.

Gvišiani se zmiňuje i o dalších manažerských funkcích, které Gulick, ve snaze vytvořit úplný a ucelený systém řídicích pravidel, uvádí. Další funkcí je vedení. Vedení chápe jako stálou funkci rozhodování a napomáhá formální realizaci daného rozhodnutí pomocí příkazů, instrukcí a dispozic. S touto funkcí vedoucího pracovníka je nutné spojit také veškeré možnosti koordinace v organizaci, tedy zajištění harmonické činnosti všech útvarů podniku, vytvářejících díky koordinaci jeden celek (Gvišiani 1973, s. 87).

Luther Gulick však ve svém díle ve výčtu manažerských činností pokračuje. Nevynechává evidenci, což charakterizuje jako zjišťování informací pro potřeby vyšších hierarchických struktur o průběhu pracovních činností a organizaci vlastních informací vedoucího a jeho podřízených o způsobu činností pomocí výkazů, dokladů, kontrol,

revizí apod. Dokonce vymezuje rozpočtování, což je zcela nové rozšíření kompetencí vedoucího pracovníka v průmyslové organizaci. Jedná se o finanční kontrolu všeho, co je spojeno se sestavováním rozpočtu ve formě finančně účetních plánů a finanční kontroly. Všech těchto sedm prvků spojuje Gulick pod názvem POSDCORB (Planning, Organizing, Staffing, Directing, Co-ordinating, Reporting, Budgeting). Tento systém správních prvků se stal výchozím bodem mnohých výzkumů, i když jej mnozí američtí autoři obohatili o řadu doplňků, zpřesnění a změn. Gulick a Urwick zdůrazňovali, že jejich přístup k otázkám organizace vychází z nutnosti zkoumat proces řízení jako jeden celek, který je budován na velmi širokých základech a neomezuje se jen na pouhé formální aspekty řízení (Gulick, Urwick, Pforzheimer 1937, s. 15–22).

Na řadě míst hovoří také o významu neformálních činitelů organizace řízení a vystupují proti podceňování „lidských vztahů“. Principy se však týkají v podstatě pouze výstavby formální organizace, jak uvádí Edgar Schein ve své Psychologii organizace (Schein 1969).

Je samozřejmé, že klasiků navazujících na mechanistické koncepce řízení a rozhodování v průmyslové organizaci je mnohem více. Výběr těchto dvou, Gulicka a Urwicka byl záměrný. Jejich studie o řízení průmyslové organizace vyvolala mezi odborníky na řízení poměrně rozsáhlou diskusi, jejíž závěry budu využívat v poslední podkapitole o moderní modernizované společnosti.

1.4 Modernizovaná moderní společnost

1.4.1 Společnost jako organizace znalostí

Společnost bývá pojmenovávána jako globalizovaná, znalostní, vědomostní, učící se. Jediný výrobní prostředek, který zajišťuje konkurenční výhodu, je mozek. Tedy myšlení jedince a dovednost tento potenciál využít. Vzhledem k množství rozlišných názvů pro stávající moderní společnost (srov. Petrussek 2007) se pravděpodobně jednotného názvu nedoberu, proto jsem také zvolila velmi obecné označení modernizovaná moderní společnost. Přes různé definice současné modernity se doberu základních znaků, které dnešní sociální prostředí určují a charakterizují.

Výrazně se proměnila podoba práce v případě pracovního trhu. Významně se to odráží na práci manažerů a v neposlední řadě se proměňuje i proces manažerského rozhodování. Zygmunt Bauman tuto skutečnost charakterizuje následovně. „V případě pracovního trhu to znamená konec práce, „jak jsme ji znali“. Práce se dnes vykonává na krátkodobý úvazek, na dobu určitou nebo vůbec bez smlouvy. Pracující nemá vůbec žádné záruky, jeho smlouva „platí do odvolání“ (Bauman 2004, s. 34). Vede to k odstranění pevných hranic mezi pracovním a volným časem tak, jak tomu bylo v prvních etapách moderní společnosti. Vliv na život členů společnosti je v současnosti již nezpochybnitelný.

Život jedince se v současných sociálních podmínkách mění ve všech oblastech lidského působení. Není výjimkou ani život pracovní. S tím faktem, že právě změna v pracovním životě výrazně ovlivňuje zároveň i život soukromý. Kubátová uvádí, že dochází ke změnám především v tom, že končí předpoklad trvalého pracovního poměru, a tedy předpoklad předvídatelných příjmů. Druhá změna spočívá v tom, že mizí předpoklad omezeného úsilí. Místo něj nastupuje nutnost úsilí neustálého. Poslední zásadní změnou v pracovním prostředí je změna způsobena ztrátou nivelizace mezd. (Kubátová 2010). Pro potřeby tohoto textu je nejdůležitější změna vztahující se ke konci předpokladu omezeného úsilí. Nastolení neustálého úsilí s sebou přináší pro zaměstnance skutečnost, že se ztrácejí jasné hranice mezi pracovním a soukromým životem. Zaměstnanci jsou velice často nuceni pracovat v čase, který se primárně tvářil jako jejich volný. Díky vyspělým informačním technologiím mohou pracovat z domova. Počítač, internet a telefon vytvořili virtuální kancelář, která může být fyzicky kdekoli,

doma, v hromadném dopravním prostředku nebo na lavičce v parku. Tento tlak, který je vyvíjen na individuum přináší zcela logicky změny i v trávení jeho volného času a také v celém jeho životním způsobu. Už si nemohu říci, že to či ono udělám, až přijdu do kanceláře, protože já nemusím nikam chodit, nemusím se fyzicky přemísťovat, neboť já se v kanceláři nacházím permanentně.

Nemění se ovšem pouze postavení formální organizace ve společnosti. Vlivem pokročilých technologií se dnes začíná měnit i společnost sama, dochází ke změně paradigmatu. Od stabilního prostředí je zřetelný posun směrem k prostředí dynamickému, rychle se měnícímu. Organizaci lze dnes popsat spíše jako otevřenou a organickou, což znamená, že nemůžeme změnit pouze některé její části, aniž by to ovlivnilo části zbývající. Dříve jsme se setkávali s modelem organizace uzavřené a mechanické, v níž bylo možno individuálně měnit její části bez vlivu na zbytek soustrojí. Od řízení se těžiště pozornosti přesouvá na vedení. Z hlediska vztahu mezi nadřízenými a podřízenými je také třeba zdůraznit posun od představy podřízeného, který čeká na to, co mu bude přímo řečeno, k zaměstnanci, který se aktivně účastní procesu rozhodování a vnímá tuto účast jako své právo i jako svou povinnost. Jestliže tedy uskuteční některé své rozhodnutí, je zodpovědný i za jeho důsledky. To s sebou přináší velké změny v sebereflexi samotného zaměstnance. Současný jedinec je více sebevědomý. Intenzivněji si uvědomuje svoje postavení v organizaci a podle toho také zcela čitelně jedná. Neustále po něm zaměstnavatel požaduje, že si musí uvědomovat a nabízet svůj potenciál. Nemůže se následně podívat skutečnosti, že podle toho jeho podřízený jedná. Sebevědomí se tak může stát bariérou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, což přináší další komplikaci při učení se změnám. Jestliže zaměstnanec cítí, že změna může být pro něj ohrožující, nemá tak díky naučenému jednání ostych svoje obavy vyslovit vůči zaměstnavateli. Proto vhodná a správná volba techniky ovlivňování spolupracovníků je tak zásadní manažerskou činností.

Jak uvádí Lipovetsky, práce přišla o svůj význam morálního závazku vůči kolektivu. Jsme individualisté, jsme sebevědomí a umíme odhadnout svůj vlastní potenciál. Sami zaměstnanci také rozhodují, zdali tento potenciál věnují organizaci nebo svému soukromí (Lipovetsky 1999). Zároveň je však nutné poznamenat, že práce nepřestala hrát motivační úlohu v existenci jedince. A to bez ohledu na rostoucí sílu

nároků na soukromé štěstí. Lipovetsky uvádí, že práce nyní patří k hodnotám, jimž jedinci nejvíce důvěřují (hned za rodinou a studiem). Mluví o soumraku pracovní povinnosti, který ale nepřivodil společenský zánik pracovní motivace a touhy po profesním zapojení (Lipovetsky 1999).

Teoretikové z rozličných sociálně vědních disciplín shledávají tradiční výkladové rámce za stále méně vhodné pro studium současných společností. Jak uvádí Veselý naše doba je charakterizována diskontinuitou s předchozí érou, což nutně vede k potřebě podstatně upravit teoretická východiska. Ve druhé polovině dvacátého století z tohoto popudu vzniklo velké množství teoretických konceptů současné společnosti. Mnoho z nich s předponou „post“, „neo“, případně s přívlastkem „nový“ nebo „pozdní“. Přesto však žádný z nových konceptů společnosti nezískal mezi teoretiky jednoznačnou podporu tak, aby přesvědčivě nahradil odcházející „industriální společnost“ (Veselý 2004).

Dnešní společnost je mnoha autory považována za kvalitativně odlišnou ve srovnání s minulostí – je označována jako postindustriální (Alain Touraine, Daniel Bell), riziková (Ulrich Beck), postkapitalistická (Peter Drucker), technotronní (Zbigniew Brzezinski), postheroická (Featherstone), postekonomická (Herman Kahn), postmaterialistická (Ronald Inglehardt) atd. Všechny nové koncepce společnosti mluví o překonání modernity neboli soumraku moderní doby a příchodu doby postmoderní. Ať je však společnost nazývána jakkoli, zastánci různých označení chtějí říci jedno: dnešní společnost je jiná, modernita se změnila.

Lipovetského postmoderní společnost vyjadřuje historický zvrát cílů a způsobů socializace, odehrávajících se ve jménu otevřených pluralitních pravidel. V postmoderní společnosti panuje masová lhostejnost, převládá v ní pocit neustálého omílání a přešlapování na místě. Nové je přijímáno jako staré, inovace jsou něčím zcela všedním a budoucnost se už nespojuje s nevyhnutelným pokrokem. Technologický a vědecký optimismus opadl (kvůli zbrojení, zhoršování životního prostředí, osamělosti). Žádná politická ideologie už nedokáže nadchnout davy. Postmoderní společnost už nemá žádné idoly ani tabu, nemá svůj historický projekt, který by ji mobilizoval, nevidí sama sebe nijak oslavně. Lidí se zmocňuje prázdnota, která však v sobě nemá nic tragického ani apokalyptického. Jsme lační po identitě, odlišnosti, po zachování, po

uvolnění, po okamžitém osobním naplnění. Důvěra a víra v budoucnost mizí, na zářné zítřky revoluce a pokroku dnes už nikdo nevěří. Všichni chtějí žít ihned, tady a teď. Znamená to vyčerpání modernistického vzletu k budoucnosti a zároveň to implikuje rozčarování (Lipovetsky 1998, s. 69–73).

Anthony Giddens chce zase upozornit na změny týkající se modernity, které považuje za intenzivnější a rychlejší než v kterémkoliv jiném období. Jak vymezíme diskontinuity, které odlišují moderní sociální instituce od tradičních sociálních řádů? Vymezuje tři rysy – prvním rysem je rytmus změny, který je neobvyklý oproti předmoderním systémům, které považoval za dynamické. Roste úroveň technologie, a to může být kdekoliv na světě. Druhým rysem je rozsah změn, vtahující oblasti do vzájemné souvislosti a třetím je svébytná povaha moderních institucí, nové sociální formy, které předtím nebyly (Giddens 1998, s. 11–29).

Nemůže být pochyb, že tak zásadní změny v životě lidí ve společnosti s sebou přinesly i poměrně rozsáhlé změny v organizace dělby práce. Jak se to tedy projevilo ve fungování podniků a institucí v industriální společnosti? Na tuto otázku se pokusím odpovědět v následující kapitole.

Jak může vypadat manažerská činnost v dnešní průmyslové organizaci, když společnost prochází tak zásadní změnou? Na tuto otázku budu hledat odpovědi v následující kapitole.

1.4.2 Formální organizace

Principy, které mají umožňovat fungování formální organizace, lze uplatňovat pouze a výhradně prostřednictvím kompetentních jedinců. Organizace prochází v současném sociálním kontextu řadou změn, které budu v textu, jak jsem již předeslala, nazývat změnami modernizačními.

Využívání manažerských technologií, které systematicky ukazují cestu při řešení nastalých konfliktů a jiných organizačních problémů je v praxi oblíbeným modelem. Ukazuje na možnosti eliminovat strnulost a uniformitu standardizovaných pravidel rozhodování v oblasti řízení zaměstnanců v organizaci. Zralost podřízených je chápána jako zralost dvojího charakteru. Podle Fotra a Švecové se jedná o pracovní zralost, která je chápána jako schopnost daná odborností zaměstnance, kterou nazýváme kompetencí a zkušenostmi, kterých nabyl zaměstnanec v průběhu své profesní dráhy.

Druhou zralostí je zralost psychologická nebo psychická, jedná se o motivaci podřízených pracovníků, respektive jejich ochotu k rozhodování. Kombinací naplnění či nenaplnění pracovní schopnosti a ochoty jsou vytvořeny čtyři úrovně zralosti podřízených pracovníků: pracovník není schopen ani není ochoten rozhodovat, pracovník není schopen, ale je ochoten rozhodovat, pracovník je schopen, ale není ochoten rozhodovat a pracovník je schopen a je ochoten rozhodovat (Fotr, Švecová 2010).

1.4.3 Rozhodovací proces

Kromě znalosti pravidel, strategie, konkurence a osobnostní struktury členů organizace je zásadní znalost informací. Informace se však specifikuje do zúženého profilu. Není již problematické informaci získat, ale dokázat ji zpracovat do konkrétního organizačního prostředí. Konkurenční výhodou se stává tvořivá inovace.

Jak už samotný název kapitoly o současném stavu moderní společnosti napovídá, objevuje se zde v pracovním světě nová kategorie, kterou lze označit termínem „postzaměstnání“. Tento termín jsem si propůjčila od Roberta Reicha z jeho knihy *V pasti úspěchu*, kde pojednává o kapitalismu 21. století (Reich 2003, s. 269). Trvalý pracovní poměr, což znamenalo z roku na rok předvídatelné příjmy, téměř přestal existovat. Širší výběr a snadnější změna orientace zákazníků vylučují, aby jakákoliv organizace zaručovala stálý příjem komukoliv, kdo pro ni pracuje. Dnes sice nevíme, kolik si vyděláme v budoucnosti, ale stále potřebujeme pořídit auto na leasing, potřebujeme hypotéku na dům, mezi obyvateli je nesmírné množství kreditních karet. A potom jsou tu také měsíční účty za náklady na domácnost, jako je nájem, elektřina nebo telefon. Bez ničeho z toho, co je tu uvedeno, si nedokážeme již představit naše bytí ve stávající přítomnosti. Mluvíme o přítomnosti, přitom v rozhodování zasahujeme velmi výrazně do budoucnosti. A tento paradox rozhodování je viditelný i v oblasti řízení průmyslové organizace. Podle Reicha počet manažerů a odborníků, kteří pracují déle než padesát hodin týdně, vzrostl od roku 1985 o třetinu (Reich 2003, s. 211). Jedná se o americké empirické studie, přesto v současné globalizované společnosti lze usuzovat na to, že i v evropských poměrech bude situace obdobná.

Zároveň dochází k prolínání pracovního a soukromého života. Tedy najednou mizí to, co bylo na počátku moderní společnosti jejím významným znakem, jak uváděl například Max Weber. Lidé dnes pracují pilněji. Nejenže věnují práci více času, ale také pracují intenzivněji. To se vztahuje na každého zaměstnance, manažery nevyjímaje. Rozplývají se hranice mezi placenou prací a běžným životem. Na scénu se dostává nové paradigma, neboť tím stávajícím není už možné sociální jevy zkoumat a popisovat. K tomuto problému se dostanu podrobněji v následující druhé části práce, v níž se věnuji paradigmatické andragogiky jako sociální vědy.

Vrátím se nyní k problému samotného manažerského rozhodování, které je v tomto textu vymezeno jako sociální a především andragogická kategorie. Podle Gilla Lipovetského se proměňuje časové uspořádání společnosti. Zaměřujeme se na přítomnost, což vytváří silný tlak jak na životy jednotlivců, tak na fungování organizací a podniků. Je to jeden z nejcitelnějších důsledků současného vnímání a prožívání času (Lipovetsky 2013, s. 88–93). Uvedu nyní příklad, jak zásadně se tento fakt může projevit v rozhodování manažerů v průmyslové organizaci. Řada vedoucích pracovníků zavádí šílené pracovní tempo, které v době globální konkurence a nadvlády peněz ovládá veškeré dění v podniku či organizaci. Požadavky na dosažení výsledků v co možná nejkratším časovém úseku narůstají, je třeba co nejrychleji odvést co možná největší množství práce a zejména jednat bez prodlení. Jednat bez prodlení, to je faktor ovlivňující manažerské rozhodování, který s sebou přináší nejen problém. Tato skutečnost se projeví také v nahlížení a ve zkoumání manažerského rozhodování takovým způsobem, že se do jisté míry zaslouží o změnu vědeckého paradigmatu.

Soutěživost a snaha získat převahu vede k upřednostňování naléhavého před podstatným, okamžitého jednání před rozvahou, podružného před zásadním. Dochází ke změně paradigmatu, které se vyznačuje nadvládou naléhavosti. Tuto paradigmatickou změnu vysvětlím v následující druhé části mé práce. Paradigmatizace a vymezení dvou hlavních paradigmat andragogiky mi poskytne základ pro typologizaci rozhodovacích procesů jako andragogické kategorie se zachycením vývojové linie společnosti, modernity, která poskytuje sociální kontext pozorované kategorie manažerského rozhodování.

2 Paradigmatizace rozhodovacího procesu

Každá věda vykazuje snahy směřující ke stále lepšímu poznání skutečnosti, kterou zkoumá. Při společenských změnách zcela logicky dochází i ke změnám ve zkoumání společenských jevů. Andragogika tento nepřetržitý pokrok a růst zaznamenává viditelně také. Vědecké poznání není ve svém vývoji kontinuální. Představuje, podle filozofa Zdeňka Neubauera, spíše nespojitý, rozporuplný proces plný revizí, proměn a zvrátů, v němž se znovu a znovu zpochybňují dosažené pravdy, a mnohdy se úplně staví na hlavu to, co bylo dosud považováno za prokázané, v co se skálopevně věřilo (Neubauer 2001, s. 129). Aby mohlo být něco objeveno, musí být zároveň něco odjeveno. Na nepřetržitý vývoj vědy upozorňoval už Karel Popper. Kdy teorie podle tohoto filozofa nejsou vyvozovány z empirie, tedy z experimentálních dat atd., ale označuje je za geniální „uhodnutí“ v podobě logických konstrukcí, jež následně platí tak dlouho, dokud nejsou vyvráceny (Popper).

Paradigma působí ve vědeckém světě jako autorita. Jako pravidlo hry, které je přítomno v poznávacím stylu. Může do jisté míry hrát roli určitého pravzoru. A ačkoliv se Kuhnovo pojetí paradigmatu snaží od této tradiční autority odpoutat, je zcela evidentní, že tato snaha zůstala dosud nenaplněna. Současná věda je stále určována tradičním principem autority. Je důležité pro pochopení významu toho, k jakým změnám ve společnosti dochází a na základě čeho dochází ve vědě ke změně paradigmatu. To je také zdůvodnění celé předchozí kapitoly. Bez podchycení vývoje modernity bych jen stěží mohla nelézt současnou událost, která ovlivňuje dnešní poznávání, pozorování a pojmenovávání sociálních jevů, které s manažerským rozhodováním bezprostředně souvisejí. Andragogika diskusi o paradigmatech rozvíjí, hledá ona základní pravidla pro popisování andragogických kategorií. Pomáhá si především různými andragogickými autoritami, které charakterizují a definují předmět andragogického zkoumání. S některými významnými jmény se při rozdělování paradigmat andragogiky setkáme, neboť mi poskytly velmi výrazné argumenty pro oba, mnou definované, typy paradigmatu andragogiky.

Ještě dříve, než se pustím do definování dvou paradigmat andragogiky, považuji za nutné se zmínit o tom, jaká je struktura vědeckého paradigmatu. Zdeněk Neubauer rozlišuje tři dimenze paradigmatu. Nejprve hovoří o dimenzi události. Jedná se o

událost buď legendární, nebo historickou, odkazující k určitému příkladnému příběhu (Neubauer 2001, s. 134). Pro tuto dimenzi mi v textu slouží právě převážná část první kapitoly, kde vývoj modernity poskytuje rámec pro manažerské rozhodování jako sociální a andragogickou kategorii v příbězích moderní společnosti. Každá zásadní změna ve fungování společnosti v průběhu jejího vývoje významně ovlivnila podobu průmyslové organizace a ruku v ruce také tyto změny přinesly novou podobu manažerského rozhodování ve formálních organizacích. Bez podchycení této proměny bych velmi problematicky hledala dimenzi pro paradigmatickou andragogiku. Druhou rovinou, nastíněnou Neubauerem je rovina nauky. Jedná se o oblast teoretickou a metodologickou, týkající se poznávacího přístupu (tedy teorie) a postupu (tím rozumím metodu) (Neubauer 2001, s. 134). Přiznávám, že právě tato dimenze byla pro moji stavbu andragogických paradigmat tou nejkomplicovanější. Zabývám se s ní v následující podkapitole. Poslední dimenzí uváděnou Zdeňkem Neubauerem je dimenze filozofická, ontologická. Ta se vztahuje ke skutečnosti světa, jež dané paradigma otevírá a v jehož rámci jsou jednotlivé poznatky relevantní a smysluplné (Neubauer 2001, s. 134).

Tři dimenze vědeckého paradigmatu bývaly dříve vědci považovány za samostatné a vzájemně nezávislé. Má-li však vědecké poznání skutečně paradigmatickou povahu, pak uvedená trojice – historie, teorie, ontologie – zakládá samu podstatu věci. Trojrozměrná struktura vědeckého paradigmatu poskytuje klíč k pochopení jednoty vědecké zkušenosti. Jednoty zakoušené každým opravdovým vědcem, jež přijatý zvrát ve vědě nepociťuje jako naprostý přerýv, ale jako pokrok, vývoj. Chápe tak nové paradigma v návaznosti na paradigma minulé. Podrobuje jej reflexi novou sociální skutečností. A na tomto základě pak odkrývá všechny tři dimenze paradigmatu. Nového i starého. Proto i volba andragogických autorit do následující podkapitoly byla na tomto základu postavena. Teoretici byli mnou voleni podle toho, zda a do jaké míry reflektovali historickou skutečnost zkoumaného a popisovaného andragogického jevu. Stejně podstatný byl i fakt, že reagovali kritickou reflexí na předcházející paradigma a v neposlední řadě také dokázali zaujmout filozofické stanovisko ke zkoumanému jevu. Tím základním jevem, onou událostí, bylo definování

činitelů andragogického působení s ohledem na objekt toho působení v reálném sociálním kontextu.

Někteří teoretikové tvrdí, že změně ve společenském řádu předchází krize. Jedním z nich je Paul Ricoeur. Spatřuje problém v tom, že naši epochu nazývanou modernita nelze definovat jedinou ideologií. Existuje řada konkurenčních definic modernity a ještě mnohem více sporů mezi modernitou a postmodernitou. Tato nejednotnost pak vyvolává dohady o samotném pojmu krize nebo změna (Ricoeur 1992 s. 45). Na tuto skutečnost reaguje René Thom svým tvrzením, že krize vždy představuje vyvíjející se stav, který je třeba pojímat jako přechodný. Krizový stav následuje po stavu, jenž se pokládá za normální. Krize může buďto degenerovat v naprostý obrat, nebo může skončit tím, že se vstřebá, přičemž po svém skončení zanechává následky, které se svým významem a povahou značně liší (Thom 1992, s. 24). Právě tato definice krize mě vede k předpokladu, že krize může vyvolat změnu nebo alespoň svými následky pozměnit chápání a význam některých sociálních jevů. Mezi sociální jevy řadím nejen samotné průmyslové organizace, ale i rozhodovací proces, který se v těchto organizacích uplatňuje. Vědecká obec, která si při zkoumání nových či změněných jevů musí umět poradit, pak hledá a často nachází nové metody a teorie, kterými celý proces změny vysvětluje. Tento případ je typický také pro změnu paradigmatu v andragogickém vědeckém světě.

2.1 Paradigmata andragogiky – sociotechnické a komunikativní

Problém paradigmat v andragogice je v mnoha ohledech podobný tomu, s čím se potýkají i ostatní sociální vědy. Zralost společenské vědy nelze pravděpodobně posuzovat podle toho, zda je, nebo není jednoparadigmatická, jak se svého času domníval např. Merton (Merton, 2000). Znakem zralé společenské vědy je spíše její schopnost nabídnout mapu základních otázek, dilemat, paradigmat a perspektiv, které systematizují zkušenosti lidí zabývajících se danou vědou.

V této kapitole se věnuji problematice paradigmat a základních otázek andragogiky. Paradigma přitom pojímám v Kuhnově významu, tj. jako model, ze kterého pramení koherentní tradice vědeckého výzkumu (Kuhn, 1971, s. 10). Paradigma v Kuhnově pojetí není jen způsobem, jakým je možno o určitém předmětu

vědy uvažovat; je především způsobem, jakým rozhodující část vědecké komunity o daném předmětu své vědy uvažuje.

Charakteristikou normální vědy je podle Kuhna existence jednoho paradigmatu. Je ovšem nutno dodat, že Kuhn měl na mysli přírodní vědy. Normální společenské vědy se však vyvíjejí multiparadigmaticky, což znamená, že daná společenská věda vysvětluje určitý jev několika vzájemně se vylučujícími způsoby.

Multiparadigmatičnost je možno nalézt např. v psychologii, kde lze proti biologické analýze postavit psychologickou analýzu (Atkinson, 2003), v historii, v níž se např. nová historie vymezuje proti pozitivistické historii (Himl, 2003) či v antropologii, která staví sociální antropologii proti kulturní antropologii. Stejně tak je možno najít vícero paradigmat v sociologii a andragogice. Multiparadigmatičnost společenských věd je podle mého názoru odrazem existence odlišných lidských zkušeností s rozporuplným sociálním světem a schopnosti lidí různě je smysluplně uspořádat.

Andragogika zatím postrádá širší diskusi o paradigmatech, která neodmyslitelně patří k budování základů každé společenské vědy. Pro identifikaci paradigmat v andragogice proto může mít neocenitelný význam pohled na řešení problému paradigmat v sociologii. Příklad sociologie je zvláště vhodný. Ukazuje totiž, jak je paradigmatizována věda, která je andragogice velmi blízká.¹

Předmět andragogického zkoumání lze vymezit jako mobilizaci lidského kapitálu v prostředí sociální změny (Šimek 2001, s. 95–97). Lidský kapitál představuje v uspořádání společnosti nejvýznamnější determinantu vzniku, fungování a vývoje formální organizace. Zároveň je však lidský kapitál velmi citlivou kategorií organizačního prostředí, typickou tím, že ne vždy jsme schopni odhadnout a předvídat veškeré možnosti jednání.

Jestliže přijmu Šimkovu tezi (Šimek 2001, s. 95–97), že prostředky pro poznání vztahů mezi lidským kapitálem a změnami v sociálním prostředí poskytuje právě

¹ Na blízkost sociologie a andragogiky poukazují Bartoňková a Šimek, kteří mají za to, že andragogika vychází ze sociologie (Bartoňková, Šimek 2002). V uvedené souvislosti chci poukázat na skutečnost, že vztah sociologie a andragogiky, jak jej pojmají Bartoňková a Šimek, je pouze jedním z možných řešení klíčového problému, před nímž andragogika stojí, především andragogika integrální. Domníváme se totiž, že je možno uvažovat také o andragogice, která je zakotvena nejen v sociologii, ale stejně tak v dalších vědách – psychologii, filozofii, antropologii. Je ovšem také možno uvažovat o andragogice jako o systematicky uspořádaných tezích, které mají původ v mnoha různých vědách. Kritériem výběru tezí je jejich schopnost odpovědět na otázku kladenou předmětem andragogiky, tedy na otázku, co a jak umožňuje mobilizovat lidský kapitál. Toto pojetí andragogiky je také východiskem mého příspěvku.

andragogika, pak musím svoji pozornost zaměřit na sociální intervenci při identifikování a ovlivňování úrovně lidského kapitálu. Šimek vymezuje mobilizaci lidského kapitálu na makrosociální úrovni (Šimek 2001, s. 95–97). Jedinec pak, aby se mohl stát členem společnosti a udržet si určitý status, musí být schopen se vyrovnávat se sociálními institucemi (Bartoňková, Šimek 2002, s. 27–29). Vysvětlení toho, jak k takovému vyrovnávání dochází a jak dospělému jedinci pomoci při tomto sociálním procesu, může být postaveno na několika zcela odlišných paradigmatech. I Bartoňková se Šimkem připouští, že pohledy na vysvětlení uvedeného problému jsou různé. Uvádí tři paradigmaty: sociotechnické paradigma, emancipační a komunikační (Bartoňková, Šimek 2002, s. 27–29). Podle mého názoru se však jedná spíše o paradigmaty technologického postupu při práci s dospělým jedincem a ne o samotné vyrovnávání se jedince se sociálními institucemi. Tady bych se inspirovala spíše sociologickým pohledem na vysvětlení vytváření a fungování společnosti. Jedním možným pohledem je Parsonsova teorie systémů, která je postavena na jednání a hodnotách, které jednání koordinují (Martuccelli 2008, s. 53–57).

Podle Parsonse existují sociální systémy na čtyřech úrovních organizace společnosti:

- Technické, kde na sebe jednotlivé prvky přímo vzájemně působí,
- řídicí, která reguluje proces výměny probíhající na prvotní úrovni,
- institucionální (například ředitelská rada), kde se řeší obecné otázky,
- sociální, která se v současné společnosti jednoznačně koncentruje do politických sfér.

Každá vyšší úroveň plní pozorovací, kontrolní a regulační funkce ve vztahu k nižší úrovni s cílem udržet stav rovnováhy ve společnosti jako celku i v každé její součásti. Druhá Parsonsova teze používaná pro popis libovolného sociálního systému vyjadřuje koncepci čtyř funkčních imperativů, jejichž realizace zajišťuje normální stav nebo rovnováhu systému. Jedná se o tyto imperativy:

- funkce dosažení cíle
- adaptace systému ve vztahu k vnějšmu prostředí
- integrace všech komponentů systému
- regulace skrytých napětí systému (Martuccelli 2008, s. 57–63).

Činnosti, ze kterých se skládá systém, jsou vzájemně spjaty na strukturální úrovni. Struktura představuje statické hledisko popisného způsobu zkoumání systému. Z hlediska strukturálně funkční analýzy se skládá systém z prvků, podsystémů, existujících nezávisle na sobě, a jejich strukturálních vazeb. Každý mechanický systém je tedy vybudován z částic, jako svých prvků – struktura systému se skládá ze souboru částic, jejich vlastností, jako hmoty, jejich vzájemných vztahů, jako relativní poloha, rychlost a směr pohybu. Základním strukturálním stabilním prvkem sociálních systémů je struktura institucionálních standardů, které určují úlohu činitelů vstupujících do systému. Samy instituce působí jako důsledky a jako kontrolující činitelé lidské činnosti ve společnosti, proto musí být jako systém současně spjaty jak s funkčními potřebami činitelů (jednotlivců), tak se společenskými systémy, které vytvářejí. Základním strukturálním principem se tedy stává princip funkční diference. Samu společenskou organizaci Parsons definuje jako instrumentální institut, jako sociální systém organizovaný pro dosažení určitého cíle – jako systém nebo soubor činností a vzájemně spjatých sociálních jednání. Parsons odlišuje formální organizaci od ostatních sociálních útvarů její orientací na dosažení specifického cíle. Od tohoto určujícího kritéria odvozuje jak její vztah k vnějšímu prostředí, tak také její vnitřní strukturu. Navrhuje zkoumat organizace zároveň jako dílčí manifestaci sociálního systému se všemi jeho rysy i jako jeden z dílčích podsystémů širšího sociálního celku. Ve studiu organizace existují dva přístupy:

- rovina kulturně institucionální – pozornost je zaměřena na hodnotové vzorce, které jsou prostřednictvím určité organizace reprodukovány – podstatnou funkcí těchto hodnotových vzorců je legitimizovat existenci organizace v rámci vyššího sociálního systému, tedy v rámci určité společnosti
- druhý přístup k analýze organizací vychází od jejich členů, respektive od rolí, které tito členové v rámci organizace zastávají a jejichž naplňování je podmínkou hladkého chodu organizace (Keller 1996).

Jestliže přijmu předpoklad, že každá společnost vyžaduje koordinovaný systém jednání, aby mohla fungovat, pak musím na vyrovnávání se se sociálními institucemi pohlížet optikou motivovaného aktéra podle určitého stavu socializace. V jádru parsonsovske teorie stojí hodnoty, které definují možné alternativy (Martuccelli 2008, s.

57–63). Ačkoliv Parsons připouští možnost volby samotným aktérem, je vždy ovlivňován obecným hodnotovým systémem dané společnosti. V tomto momentu mu andragog může pomoci tím, že mu dokáže tento hodnotový systém vysvětlit a vymezit tak cesty, které mohou vést k aktérem stanovenému cíli. Takové paradigma by se dalo v andragogice nazvat jako paradigma adaptační. A to proto, že účastník se může se sociálními institucemi vyrovnat pouze tehdy, je-li adaptován na obecný hodnotový systém dané společnosti.

Teoretický základ pro sociotechnické paradigma v andragogice spatřuji především u Jarvise a Knowlese (Henry 2011). Pozornost budu věnovat především konceptu Petera Jarvise. Na Knowlese navazuje a v jeho teoretických východiscích jsou zohledňovány také současné společenské podmínky, které výrazně ovlivňují konečnou podobu dalšího odborného vzdělávání (Jarvis 2001, s. 133–149).

Jarvis se poměrně podrobně zabývá vhodným modelem organizace pro další vzdělávání dospělých jedinců. Akceptuje sociální kontext industriální společnosti jako hlavního činitele, který formuje obecnou rovinu dalšího vzdělávání dospělých ve společnosti. Stále předpokládá, že vzdělávací cíle se stanovují. Ať už celou společností nebo v konkrétním organizačním prostředí firem. Dospělý jedinec se pak v rámci daného systému vzděláváním adaptuje na normy a hodnoty systému (Jarvis 2001, s. 184–193).

Na tomto základě pak hovoří o potřebě, aby dospělý jedinec byl ochoten se tohoto vzdělávání dobrovolně účastnit. Soustřeďuje se na motivaci. Zatímco pedagogika pracuje především s motivací vnější, pro andragogiku je velmi zásadní si uvědomit, že u dospělého motivovaného jedince se jedná o motivaci vnitřní (Jarvis 2001, s. 165–176). Jestliže organizace přesně ví, v čem je nutné pracovníky dále vzdělávat a pro dosažení efektivity potřebuje jedince motivované ke vzdělávání, pak se musí velmi pozorně věnovat volbě motivačních prostředků. A vzhledem k tomu, že se jedná o motivaci vnitřní, je hledání motivátorů poměrně náročnou záležitostí. Náročnou na čas a v mnoha ohledech je zde také přítomno vysoké finanční zatížení organizace. Nastavování efektivity vzdělávání a motivace pracovníků k tomuto vzdělávání jsou tedy dvě na sobě závislé činnosti, vykonávané však zcela samostatně.

Velmi jasné rozdělení efektivity vzdělávání a motivace ke vzdělávání vidím jako jeden z hlavních znaků sociotechnického pohledu na další odborné vzdělávání v organizaci. Dalším možným přístupem je pohled komunikativního paradigmatu andragogiky. Pak motivace ke vzdělávání u dospělého jedince a efektivita vzdělávání vstupují do těsného vztahu, poměrně odlišného od pohledu sociotechnického. Významně se na této koncepci podílí jedena z autorit andragogického myšlení, kterým je bezesporu Stephen Brookfield. Vývoj teorie vzdělávání dospělých je podle Brookfielda zbrzděován přetrváváním mýtů. Mezi nejdůležitější z nich můžeme zařadit:

- a) tvrzení, že dospělý člověk se učí rád a že je přirozeně autonomní (self-directed learning, samořízené učení),
- b) názor, že existuje jediný možný způsob, jakým se dospělí učí,
- c) domněnku, že kvalitní vzdělávací praxe je vždy odpovídající specifickým potřebám vysloveným učícími se osobami.

Brookfield neuznává, že by se měl vytvářet zvláštní postup metod pro vzdělávání dospělých oproti metodám učeným ke vzdělávání v jiných fázích života. Můžeme pouze konstatovat, že mnohem důležitější rozdíly jsou například kultura, národnostní otázka nebo rozdíly osobnosti. Vymezuje čtyři hlavní oblasti výzkumu vzdělávání dospělých. Nejprve hovoří o vzdělávání v rukou vzdělávaného (self-directed learning), což značí zaměření na proces, kterým dospělý řídí své vlastní učení. Zejména jak si vytyčují vzdělávací cíle, hledají a používají zdroje, přemýšlejí nad použitím určitých metod, ohodnocují své úspěchy. Přemýšlejí nad tím, jakou roli pro ně znamenají interkulturní vlivy, jak na ně působí jejich předchozí získané zkušenosti. Dále uvádí kritickou reflexi, jež je podle Brookfielda právě onou ideou, které se snažila spousta vzdělavatelů dosáhnout. Obsahuje formu a proces učení, které by se daly považovat za opravdu náležející vzdělávání dospělých a jejím specifickým požadavkům. Důkazy, že dospělí jsou schopni učit se pomocí tohoto systému učení, můžeme podle Brookfieldova tvrzení nalézt ve vývojové psychologii. Jako idea se zaměřuje na tři vnitřně spojené procesy. Proces zahrnující, jak dospělí přehodnocují představu, kterou měli doposud o realitě, protože si uvědomují, že je zakotvena v procesu socializace a tudíž do této doby jimi nekriticky přijímána jako součást zdravého rozumu. Proces, pomocí něhož dospělí získávají o světě svůj vlastní alternativní pohled a nepřebírají dříve automaticky

přijímané ideje, vzorce chování, přemýšlení a podobně. A v neposlední řadě také proces, který popisuje, že dospělí lidé mají schopnost rozpoznat, které kulturní hodnoty jsou podstatné a které nikoliv. Velmi důrazně také začleňuje do procesu andragogického ovlivňování tzv. zkušeností učení. Zkušenost je podle něj tvarována a ovlivňována kulturou, protože náš život je spojen s jazykem, morálkou, ideologií, a ty jsou v kultuře velmi silně zakořeněny, takže si je téměř nikdy neuvědomujeme. Množství zkušeností má pramalý vliv na jejich kvalitu nebo intenzitu (Brookfield 1986).

Tato úvaha rozvíjí koncepci Kubátové (2008) a ukazuje, že v andragogice lze identifikovat dvě paradigmaty – sociotechnické a komunikativní. Každé paradigma odpovídá jinak na dvě základní andragogické otázky:

1. Jaký je charakter vztahu mezi andragogem a objektem andragogického působení?
2. Co je cílem andragogického působení?

Na první otázku odpovídá sociotechnické paradigma autoritou andragoga, tedy asymetrickým vztahem mezi andragogem a objektem andragogického působení. Komunikativní paradigma odpovídá symetrickým vztahem mezi andragogem a objektem andragogického působení.

Na druhou otázku odpovídá sociotechnické paradigma adaptací lidského kapitálu, kdežto paradigma komunikativní emancipací lidského kapitálu. Uvedené skutečnosti přehledně zachycuje tabulka č. 1.

Tab. č. 1 Odpovědi na otázky 1 a 2 v obou paradigmatech

	paradigma sociotechnické	paradigma komunikativní
charakteristika paradigmatu	systemový přístup <i>(Člověk představuje funkční prvek systému.)</i>	antisystemový přístup <i>(Člověk je aktivním tvůrcem svého prostředí.)</i>
ot. 1: Jaký je vztah mezi andragogem a předmětem andragogického působení?	Vztah je asymetrický, založený na autoritě andragoga.	Vztah je symetrický, andragog nepředstavuje autoritu.
ot. 2: Co je cílem andragogického působení?	Cílem je adaptace na potřeby systému.	Cílem je emancipace od ideologického nebo mocenského vlivu.

V následujících dvou podkapitolách se úžeji zaměřím na problematiku manažerského rozhodovacího procesu jako andragogické kategorie v sociotechnickém a komunikativním paradigmatu. Výše uvedené odpovědi na základní andragogické otázky se tak stanou základním ohraničením pro pozorování sociálního jevu rozhodovacího procesu v definovaných paradigmatech andragogiky.

2.2 Rozhodovací proces v sociotechnickém paradigmatu

Jedná se o systémový přístup, který určuje vztah mezi andragogem (manažer, který je postaven před nutnost učinit rozhodnutí) a předmětem andragogického působení (rozhodovací proces – jeho základní podoba v organizaci) jako asymetrický. Cílem andragogického působení je adaptace na potřeby systému. Manažer vytvoří základní model rozhodovacího procesu na základě formálních pravidel a strategie organizace. Tento model se pak téměř v nezměněné podobě využívá pro naplnění cíle a poslání organizace. Tento přístup je možný především ve velmi stabilním sociálním prostředí.

Tento pohled na manažerské rozhodování vzniká v prvních dvou vývojových stádiích modernity. Sociotechnické paradigma vychvaluje výtobytky vědy a pojmenovává předpoklady trvalého pokroku, ze kterého měli mít všichni prospěch. Jak nebezpečná může tato myšlenka být, jsem ukázala v reflexi sociálního inženýrství a scientismu. Přesto však musím konstatovat společně s Gillem Lipovetským, že určité zbytky optimismu z minulosti přetrvávají, a to především na vědecko-technické rovině (Lipovetsky 2013, s. 12–13). Domnívám se, že přetrvávající optimismus opěvující zdravý rozum a účelovou racionalitu je v průmyslových organizacích způsoben především tím, že jejich fyzické parametry nelze tak snadno obměňovat jako myšlení. A to i za předpokladu, že změna myšlení všech členů organizace je pro manažera poměrně náročnou činností. Setrvačnost, s níž průmyslové organizace musí fungovat vzhledem ke svým budovám, strojům atd., je příčinou faktu, že sociotechnické paradigma pro oblast řízení je stále aktuálním pohledem na sledovanou aktivitu.

Rozhodovací proces je chápán především jako systematicky vytvořená technologie, přičemž pokud dodrží manažer doporučený postup, bude se jeho

rozhodnutí jevit jako optimální a nejvíce vhodné pro nastalou situaci. Výsledkem je socializovaný zaměstnanec, který plní úkoly a přijímá odpovědnost v očekávané kvalitě i kvantitě. Sociotechnické paradigma pak rozhodovací proces pozoruje v následujícím technologickém postupu. Rozhodováním podle sociotechnického paradigmatu rozumím proces, ve kterém rozhodující se subjekt provádí v konkrétní situaci racionální výběr z nejméně dvou možných variant. Rozhodovací systém je tvořen a determinován jednotlivými prvky, jejich vzájemnými vztahy, stanovenými cíli a úkoly, svěřenými prostředky a dosažitelnými zdroji. Rozhodovací činnost systému formální organizace může být zaměřena buď na vlastní činnost, nebo směřována k ostatním prvkům systému organizace - tehdy hovoříme o interních rozhodnutích, anebo je zaměřena na subjekty mimo systém organizace, a pak jde o rozhodnutí externí (Vodáčková, Vodáček 1999).

Subjekty rozhodování jsou ti, kteří rozhodnutí přijímají a také provádějí. Jde o jednotlivce, organizace, fyzické nebo právnické osoby. Předpokladem k výkonu rozhodovací činnosti je také nutný rozsah vymezení pravomoci a působnosti, stanovený právní normou nebo organizačním řádem. Každá výkonná funkce by měla být přidělena určitému jednotlivci, mělo by být známo, kdo nějakou věc vykonal. Rozhodovací činnosti jsou také značně strukturovány a v mnoha případech hierarchicky uspořádány. Rozhodovací proces je řetězec určitých úkonů řazených za sebou s určitou logickou posloupností, odvíjející se a směřující od podnětu k rozhodnutí, až po vydání rozhodnutí, jeho realizaci a následnou kontrolu (Zich 1986).

Rozhodovací proces lze podle Wisniewského rozčlenit do několika základních prvků. **Výchozí situace**; výchozí situací rozhodujícího subjektu se rozumí jeho pravomoci a působnosti, organizační struktury, kvality jedinců účastnících se rozhodování, jeho vztah k okolnímu prostředí a kvalita a množství disponibilních zdrojů. Také je podstatné jestli se jedná o řešení problému, nebo o rozhodování, kdy manažerovo myšlení vychází z potřeby uskutečnit nejlepší akci. Možnost dalšího postupu, volba metody je pak na této situaci závislá. **Cíle**; pokud se jedná o cíle, mluvíme spíše o systému cílů, či úkolů. Sledované cíle nemají vždy pouze jednoduchou lineárně vertikální strukturu, při které dosažení jednoho cíle je cestou k dosažení dalšího. Sledování jednoho cíle může často znesnadnit nebo brzdit plnění druhého. Cíle

musejí být exaktně kvantifikovatelné, měřitelné a terminované. **Definice problému;** v konkrétní rozhodovací situaci je vždy nutná definice problému, který má být řešen, neboť pouze přesné pojmenování problému umožňuje stanovit všechny možné varianty řešení (Wisniewski 1996).

Varianty k dosažení cíle pak subjekt rozhodovacího procesu posuzuje a hodnotí s přihlédnutím ke všem faktorům limitujícím jejich realizaci a k možným důsledkům přijetí určitého řešení. Např. rozhodnutí ve veřejné správě může nabývat různých podob, ať už formálních (tzn. splňující předem stanovené právní požadavky a mající předepsané náležitosti) nebo neformálních. Zhodnocení variant z hlediska existujících omezení a možných důsledků. Provedení rozhodnutí a následná kontrola. Kontrola slouží ke zjištění, zda a nakolik se shoduje výsledek dosažený realizací rozhodnutí se záměrem obsaženým v rozhodnutí.

2.3 Rozhodovací proces v komunikativním paradigmatu

Tento pohled vychází z předpokladu, že vztah mezi andragogem a předmětem andragogického působení je symetrický a andragog, manažer, zde nepředstavuje autoritu. Cílem andragogického působení je pak jednak emancipace od ideologického či mocenského vlivu, jednak rozhodování za pomoci symetrické komunikace. Tento přístup je typický především pro organizace, které musí fungovat v nestabilním sociální prostředí a jejichž členové jsou nuceni rozhodovat velmi často a reagovat při tom na poměrně velké množství změn. A to takových změn, které přímo ovlivňují samotné fungování organizace.

Manažer při identifikaci a specifikaci problému vstupuje do interakce s ostatními členy formální organizace. Interakce probíhá na základě norem, které jsou uznávány většinou členů organizace. Komunikace se spolupracovníky se tak stává základním předpokladem přežití a fungování firmy vzhledem ke strategickým cílům, jež jsou stanoveny top managementem.

Důležitým aspektem se stává fakt, že kromě strategického jednání v rámci formální organizace je podstatné také to, že manažer akceptuje komunikaci v rámci životního světa (Hubík 1994, s. 126). Tento způsob umožňuje předcházet chybám v komunikaci, ale také již vzniklé poruchy komunikace odstraňovat. Tato skutečnost

následně manažerům slouží jako nástroj pro sledování jednak celého rozhodovacího procesu, ale především jako nástroj pochopení a předávání významu při identifikaci problému. Manažeři by ve skutečnosti neměli zaměřovat svoji pozornost pouze na systém a subsystémy formální organizace, ale také na každodennost života. Zde se vytvářejí významy, které pomáhají odhalit a pojmenovat problém formální organizace, jež potřebuje manažerské rozhodnutí.

Komunikativní dovednosti, které jsou základní kompetencí každého dobrého manažera, již nejsou dostačujícím pojmem. Důvody k tomu jsou především takové, že je velmi obtížné je definovat tak, aby byla definice použitelná pro každého manažera. Proto se schopnost komunikovat také velmi složitě zjišťuje a ne vždy nám testování komunikačních dovedností přinese vytoužené ovoce. Proto se domnívám, že na základě koncepce komunikativního rozhodovacího procesu se kromě vzdělávání v oblasti komunikace musí přistoupit k dalším nástrojům vzdělávání a výcviku manažera.

Jedním z takových výcvikových aktivit by mohl být tzv. ohniskový model (Butscher, Atkinson 2000) řízení lidí v organizaci. Jedná se o efektivní alternativu k tradičnímu stylu řízení shora dolů. Je založena na inovačním pohybu zdola nahoru, který se buduje na tom, jak skupiny a organizace skutečně fungují. Potenciál jednotlivců je mimořádně silný a často nevyužívaný zdroj inspirace a motor změn (Drucker 2000, s. 23–26). Kromě nové role jednotlivců je styl zdola nahoru založen na využití síly politických procesů v organizaci. Lidé s různou odpovědností a s různými osobními úhly pohledu a vnímání interpretují cíle organizace různými způsoby. Vzniká zde potřeba procesu rozhodování, který by integroval individuální rozdíly tak, aby bylo možné přijmout rozhodnutí o prioritách a zdrojích. Politický proces tuto integraci umožňuje.

Klíčová přednost ohniskového modelu (Butscher, Atkinson 2000) je v tom, že počet lidí, které je třeba získat, je na rozdíl od tradičního přístupu velmi malý – je omezen na jeden útvar. Popis a smysl identifikovaného problému nelze v rámci malého útvaru zkreslit. Manažer v roli rozhodovatele je součástí realizace celého rozhodovacího procesu, nelze proto ztratit moment hybnosti. Problém není nutně

pracně zdůvodňovat a „prodávat“ v rámci organizace. Ohniskový model (Butschler, Atkinson 2000) je zvláště vhodný pro decentralizované organizace.

Jak takové ohnisko v rámci organizace vytvořit? Klíčovým předpokladem je schopnost manažera představit si nekonvenční, různé varianty toho, co je možné a dosažitelné. Tento přístup je velmi obtížný. Pomoci mu mohou situace a představy budoucího stavu například z myšlenek uplatněných jinde, v jiných firmách nebo v jiných částech organizace, z nápadů svých spolupracovníků nebo z myšlenek špičkových manažerů a odborníků. Dalším požadavkem je výběr správných lidí do ohniska. Kritérium výběru je v tom, zda se dokážou ztotožnit s filozofií nového přístupu. Zpočátku to budou zpravidla lidé z řad manažerových spolupracovníků, postupně je účelné začleňovat i vybrané lidi odjinud. Tím se jednak zvýší inovační schopnost ohniska a jeho schopnost identifikovat skutečné problémy firmy a také se zvětšuje organizační podpora pro realizaci jednotlivých manažerských rozhodnutí. Zvyšuje se tak loajalita jednotlivců vůči organizaci a zesiluje se tím organizační kultura (Bělohlávek 1996). Schopnost manažera inspirovat a podněcovat ostatní členy ohniska je pro úspěch ohniska rozhodující.

3 Typologie rozhodovacích procesů

Ve vývojové linii moderní společnosti jsme společně zejména v první kapitole mohli zaznamenat změny v pohledu na sociální a andragogickou kategorii manažerského rozhodování. Respektive mohu tuto kategorii chápat jako sociální skutečnost, a to vzhledem k tomu, že je zasazena do kontextu stávajících společenských podmínek. Sociální jev, v tomto případě manažerské rozhodování, je zde chápán ve smyslu Weberově. Max Weber tvrdí, že každý sociální jev je kulturním jevem, čímž chce naznačit, že je nikoliv všeobecný a univerzální a neměnný, ale že je specifický z hlediska významu, přičemž na základě toho významu se stanoví předmět zkoumání. Max Weber pracuje se sociálním typem jako s ideálním typem, který je specifickým způsobem myšlenkově (teoreticky) konstruován a nikoliv utvářen hledáním podstatných znaků, které jsou empirickým jevům společné. O obecných druhových pojmech soudí, že jsou pro sociální vědy příliš obecné, protože shrnují to, co je empirickým jevům společné. A protože empirické jevy jsou různorodé a rozmanité, jak to už vyplývá z Weberova vidění sociálního světa, každý druhový pojem je jenom zprůměrováním této rozmanitosti, čímž se zakrývá specifičnost smyslu a významu, který aktéři propůjčují sociální skutečnosti. Proto je jeho ideální typ specifický, nikoliv obecný, je to logicky vypracovaný pojem na základě typičnosti, ovšem v souvislosti s kulturním významem propůjčovaným aktéry sociálního světa. (Weber 1949, s. 100–101). Weberem jsem se inspirovala zcela záměrně, neboť jeho konstrukce sociologického ideálního typu sociálního jednání se svými znaky a svojí podstatou přibližuje k rozhodovacímu procesu jako sociální a andragogické kategorii. Sociální kontext je základním rámcem, který ohraničuje prostor pro pozorování a typologizaci rozhodovacího procesu. Snažila jsem se o vytvoření obecného sociálního typu pojmu rozhodovací proces, který by postihnul odlišné varianty rozhodovacích procesů v různých průmyslových organizacích i různých dobách. Proto je tak rozsáhlá první část práce, která se snaží právě o zachycení historické linie společnosti, v níž průmyslové organizace fungují a v nichž k rozhodovacím procesům dochází.

Weberova metodologická koncepce mi zapadá do kontextu práce ještě z jednoho důvodu. Rozhodovací proces je za prvé výhradně **kolektivní** volbou optimální varianty řešení rozhodovacího problému, za druhé rozhodovací proces je

ovlivněn významně **hodnotami**, a za třetí každé rozhodování je **limitované omezeným poznáním** subjektu, který musí rozhodnutí vykonat. Všechny znaky, kterých jsem pro identifikování rozhodovacího procesu jako andragogické kategorie vytvořila, jsou ve Weberově metodologii akceptovány. Sociální jednání respektive kolektivní rozhodování je pro Webera příznačné, stejně tak jako hodnotové zatížení každého sociálního jednání, rozhodnutí o důsledcích a výsledcích jednání. Co se týká limitů racionálního jednání, i tento znak koresponduje s Weberovým metodologickým postupem. Jak uvádí Kubátová, Max Weber uvažuje o racionalitě pouze na teoretické úrovni, je předpokladem ideální podoby daného typu sociálního jednání. Proto si dovoluji říci, že tato chápající sociologie je metodologicky nejbližší mým badatelským záměrům (Kubátová 2012).

Druhým krokem po stanovní typů rozhodovacích procesů podle vytvořených znaků tohoto sociálního jednání je rozlišení typů rozhodovacího procesu z pohledu dvou paradigmat andragogiky. Jedná se paradigma sociotechnické, které je historicky starší a paradigma komunikativní. I přes vznik nového paradigmatu komunikativního, je sociotechnické paradigma uplatňováno při pozorování zvoleného sociálního jevu stále. V mém případě se tedy jedná o rozhodovací proces v manažerských podmínkách průmyslové organizace. O vymezení uvedených dvou paradigmat andragogiky pojednává předcházející druhá část práce.

Pro ohraničení kulturních souvislostí průmyslové organizace v současném sociálním kontextu jsem zvolila organizační kulturu. Důvod volby vychází z předchozích dvou kapitol, které pojednávají o vývoji sociálního kontextu v moderní společnosti, tedy v údobí, které je pro průmyslové organizace typickým prostředím. Organizační kultura beze zbytku odráží všechny změny a všechny podoby řízení v jednotlivých etapách vývoje organizací. Není jiná organizační oblast, která by tak důsledně kopírovala veškeré kolektivní, hodnotové i limitující prvky rozhodovacího procesu jako andragogické kategorie.

3.1 Organizační kultura jako prostor pro pochopení kulturních souvislostí rozhodovacího procesu v průmyslové organizaci

Organizační kultura je významným subsystémem organizace a determinantou její efektivity. Prostřednictvím svých funkcí ovlivňuje chování lidí uvnitř organizace i chování organizace navenek, vůči prostředí. Nefunguje však izolovaně, ale ve vzájemných vztazích a interakcích, kterými jsou především organizační strategie a organizační struktura. Vzájemný vliv je však patrný také ve vztahu k organizačním systémům a procesům.

Na počátku 70. a zejména 80. let minulého století kladli američtí manažeři a organizační teoretici zvýšenou pozornost právě na organizační kulturu. To významně koresponduje se změnou paradigmatu andragogiky ze sociotechnického ke komunikativnímu. Hlavním podnětem pro zkoumání kulturních aspektů organizace byl tzv. japonský ekonomický zázrak a publikace prací, které se zabývaly způsoby, jak zvýšit účinnost řízení firem. Silným impulsem byla také kniha Peterse a Watermana, která upozorňuje na to, že všechny prosperující společnosti mají určité kulturní kvality, které zajišťují jejich úspěch. Neméně významnou byla kniha Deala a Kennedyho, kde je aplikován antropologický pohled na kulturu (Lukášová, Nový 2004, s. 20).

Obecně je pojem organizační kultura chápán současnými autory obdobně. Organizační kulturu vymezují jako: „soubor společně sdílených představ, který si členové organizace osvojili ve snaze přizpůsobit se prostředí a vnitřně se stmelit. Osvědčil se natolik, že se mu učí noví pracovníci jakožto správnému chápání organizačních skutečností, správnému způsobu přemýšlení o těchto faktech a žádoucím citovým vztahům vůči těmto faktům“ (Bělohávek, Košťan, Šuleř 2001, s. 76). Je možné definice zúžit a vyjádřit organizační kulturu následovně. Lze říct, že organizační kultura je soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech materiální a nemateriální povahy.

V sociotechnickém paradigmatu se organizační kultura více projevovала především pomocí materiálních prvků kultury. Klade se důraz na celkovou strategii firmy. Komunikativní paradigma zdůrazňuje prvek změny. Zejména pak změny sociální. Množství změn a rychlost jejich nástupu do jisté míry upozaduje strategii. Připravenost

na změnu získáním vhodných informací nabývá většího významu než samotná strategie. Je nutné okamžitě rozhodnout a změnu akceptovat. Pokud by se manažer zabýval správným systémovým postupem, mohlo by se snadno zdát, že než se k rozhodnutí dostane, strategie, která doposud byla odpovídající, se stane zastaralou. To by mohlo organizaci přinést nejen problém, který by manažeři byli nuceni řešit. Pomalost by tak mohla organizaci v jejím fungování vytvořit řadu nepřekonatelných bariér.

Jaké funkce tedy organizační kultura může zastávat v organizačním prostředí průmyslového podniku? Na tuto otázku je vhodné si odpovědět především proto, že mi funkce organizační kultury mohou přispět při hledání kritérií znaků jednotlivých typů rozhodovacích procesů v pohledu andragogických paradigmat.

Funkce organizační kultury

Mezi hlavní funkce organizační kultury, jak uvádějí Lukášová a Nový, patří zejména redukce konfliktů uvnitř organizace, dostatečně silná organizační kultura podporuje také soudržnost, konzistentnost vnímání problémů. Díky organizační kultuře dochází k zabezpečení kontinuity, usnadnění koordinace a kontroly, shodnému vnímání hodnot a norem chování, organizační kultura zjišťuje žádoucí chování a disciplínu. Organizační kultura má také vliv na pracovní morálku a emocionální pohodu, což chápu jako soulad mezi vnitřními normami pracovníka a organizační kulturou. Firemní kultura motivuje pracovníky, poskytuje pocit smysluplnosti práce, dává pracovníkovi pocit, že je důležitou součástí organizace. Pokud je organizační kultura silná, má společnost konkurenční výhodu. Organizační kultura ovlivňuje, jak se lidé jako osobnosti v organizaci cítí dobře, internalizují si hodnoty, které organizace preferuje (Lukášová, Nový 2004, s. 40 – 41).

Z uvedeného vymezení je viditelné, že organizační kultura zásadním způsobem ovlivňuje tzv. neviditelné oblasti řízení lidského potenciálu. Rozhodovací procesy jsou zase následně ovlivněny výslednou podobou zmiňovaných oblastí, jakými jsou motivovaní pracovníci nebo pracovní klima. Obecně bych mohla říci, že to, co ovlivňuje organizační kultura v konkrétním prostředí, je úspěšná socializace členů průmyslové organizace. Jen socializovaný zaměstnanec je ochoten a schopen plnit příkazy a

podávat očekávaný výkon v rozsahu, který koresponduje s manažerským rozhodnutím. I zde je viditelný přechod od paradigmatu sociotechnického k paradigmatu komunikativnímu. Je však stále ještě do jisté míry nejasné, jaké jsou organizační hranice, které kultura může definovat a také i definuje. Pro pochopení či uchopení celého kulturního kontextu organizace je však také nutné vymezit oblasti, v nichž se organizační kultura může objevovat a pozorovat.

Oblasti, které charakterizují organizační kulturu

Existuje hned několik oblastí, které ovlivňují podobu organizační kultury. V první řadě sem můžeme zařadit jednání, kdy lidé spolu jednají určitým způsobem, na škále od uspěchaného, nervózního jednání až po klidné, nevzrušené. Takové chování způsobuje, že pracovníci získávají pouze základní informace, prostředí je vysoce formalizované a příkaz od nadřízeného platí pouze, pokud je sdělen na poradě. Klidné, nevzrušené jednání se projevuje tím, že lidé chodí pomalu, rozmlouvají, jsou uvolnění, u kávy dostanou úkol, udělají ho (nečekají na poradě), má také formální prvky.

Specifické provozní způsoby ovlivňují charakter organizační kultury a mohou se vyznačovat prvky materiálovými i nemateriálovými, kdy například některé firmy mají tendenci dávat najevo svou movitost (banky). Také to, jakým způsobem jedná organizace s vnějším prostředím, s lidmi, kteří přicházejí do organizace zvenku, ovlivňuje její podobu. Mezi další oblasti patří to, jak to vnímají samotní zaměstnanci (jestli se chovají přirozeně, jsou socializovaní, nebo jen dodržují normy a hodnoty proto, aby nebyli sankcionováni) a skrytý život organizace (zvyklosti, tradice, historiky, vtipy, hrdinové a padouši).

Pro sociotechnické paradigma je typická představa, že společnost vykazuje vysokou míru industrializace, a tudíž se oblasti organizační kultury soustřeďují především do oblastí, které jsou systémově podchytitelné a pozorovatelné. Miloslav Petrušek ji nazývá jako společnost superindustriální a odvolává se na Alvinu Tofflera a jeho knihu Šok z budoucnosti (Petrušek 2007, s. 426–427). Alvin Toffler v této knize navrhuje toto označení pro extrémně rozvinutou industriální společnost disponující technologií, která je nejen schopna saturovat primární a sekundární potřeby svých členů, ale především umožňuje zrychlenou a adekvátní adaptaci na sociální zrychlení

(Toffler 1970). Je sice fakt, že se toto označení nijak významněji neujalo, ale jeho definování je pro potřeby mého textu poměrně důležité. Význam spatřuji v tom, že Toffler se ve své knize dopouští úvahy nad změnou, která způsobila posun v chápání průmyslových organizací v moderní společnosti od dob weberovských. Toffler uvádí, že Max Weber pokládal za nosný pilíř moderní společnosti rozvinutou a stabilizovanou byrokracii (Toffler 1970). To je velmi příznačné právě pro sociotechnické paradigma. Vše, co dokázalo v organizaci nastolit strategický systém, bylo právem považováno za zdroj pro fungování systému jako celku. Tento přístup však v současném sociálním kontextu není tak úplně adekvátní. Problém pro systém a jeho udržení tvoří především náhlé a rychlé změny, které musí vedení organizace a její členové akceptovat a využívat takovým způsobem, aby fungování organizace bylo i nadále ve změněných podmínkách reálné.

Přesun ke komunikativnímu paradigmatu je tak více než patrný. To zapříčiňuje, že i oblasti organizační kultury se buďto zcela mění, nebo pozměňují právě v intencích sociálních změn, které se stávají hybnou silou společnosti. Rozdílnost oblastí pro pozorování organizační kultury v sociotechnickém a komunikativním paradigmatu se stane v následujících částech práce základním kamenem pro kritéria znaků jednotlivých typů rozhodovacích procesů.

Nástup komunikativního paradigmatu se v následující podkapitole pokusím alespoň v krátkosti nastínit tak, aby bylo jasné, v jakém okamžiku nastupuje toto nové paradigma, které je pro zkoumání sociálního jevu rozhodování přínosnější a přesnější.

Vznik a vývoj organizační kultury

Základním mechanismem vzniku a vytváření organizační kultury je učení. Což je pro andragogické uchopení sledovaného jevu velmi vhodná kategorie. Uskutečňuje se v procesu interní integrace a externí adaptace. Základem jsou, podle Lukášové a Nového, dva principy organizační kultury: redukce úzkosti a pozitivní posilování.

Redukce úzkosti: souvisí s problémy organizace, které musí pracovníci řešit. Nalezením přijatelných a funkčních řešení je nejistota odstraněna, pracovníci mají tendenci používat ověřené úspěšné postupy opakovaně, čímž vzniká návykové chování na bázi

obránného mechanismu, které je pro členy organizace zcela samozřejmé a nejsou ochotni je přehodnocovat.

Pozitivní posilování: tendence opakovat fungující chování a řešení problémů a opouštět chování, které nefunguje (Lukášová, Nový 2004, s. 40 – 41).

Uvedené vysvětlení vzniku a vývoje organizační kultury významně nahrává sociotechnickému paradigmatu. Je možné pouze za předpokladu, že organizace funguje ve stabilním sociálním prostředí. O takovém však v dnešním globalizovaném světě nemůžeme snad už ani uvažovat. Pokud by manažer rozhodoval podle uvedených možností, vytvářel si systémy pro každé další rozhodnutí, ztratil by tolik času, že strategie, kterou svým rozhodnutím hodlá naplňovat, může vypadat již zcela odlišně od té původní. Tento problém je v současném řízení průmyslových organizací zohledňován a bez schopnosti flexibilního rozhodovacího manévru by řídicí činnost bezpochyby nemohla být úspěšná. Tato přeměna se odrazila v nástupu komunikativního paradigmatu do vnímání za prvé celé společnosti a za druhé do všech sociálních jevů, které společnost udržují. Průmyslový podnik nevyjímaje, ačkoliv je jasné, že vnitřní přeměna a přeměna myšlení může být mnohem rychlejší, než přeměna všech fyzických parametrů, které právě tento sociální útvar doprovázejí. Nicméně tato změna se projevuje i v pojetí organizační kultury, což jako jeden z prvních teoretiků to zaznamenal Robbins.

Kultura organizace se, podle zmíněného teoretika organizace, může vyvíjet jak samovolně, tak na základě cíleného ovlivňování ze strany manažerů. Nicméně může být formována sdílenou historií a dlouhodobějším učením. Základní rysy organizační kultury formují zakladatelé firmy. Ti do ní vnášejí své postoje, realizují své hodnoty. Mají jasnou vizi, jak by organizace měla vypadat. Vedle toho se na formování kultury podílejí členové organizace, kteří do ní vnášejí své zkušenosti z předchozích zaměstnání a své vlastní ideály (Robbins, 1990). Postupně se organizační kultura upevňuje. Vedení a členové firmy se snaží, aby organizační kulturu, ve které realizují své hodnoty, udrželi a aby se jí noví členové přizpůsobili. Organizační kulturu podporují třemi praktikami: personálním výběrem, akcemi vrcholového vedení a socializací (Robbins, 1990).

Personální výběr je orientován na uchazeče, kteří vyhovují stereotypům dobrého pracovníka. Tak zájemce o místo personálního ředitele není přijat při

konkurzním řízení k jedné české bance, protože představenstvu připadá pro dané místo příliš ambiciózní. Vedení filie zahraniční firmy však při posuzování téhož člověka zajásá: „Ano, zdá se, že je to právě ten typ člověka, jaký my potřebujeme.“ Výběrový proces tak upevňuje organizační kulturu eliminací těch kandidátů, kteří by mohli podkopat základní organizační hodnoty. Rychlá socializace je žádoucí, čím dříve je člen organizace socializován, tím snadněji může manažer provádět a realizovat svá rozhodnutí. Příkazy plní socializovaný zaměstnanec nejen s jistou motivací, ale také mnohé příkazy ani nemusejí být striktně kontrolovány, neboť zaměstnanec už ví, jak úkol provést tak, aby to korespondovalo se strategií firmy.

Další nedílnou aktivitou jsou akce vrcholového vedení. Pracovníci sledují jednání manažerů a sledují, kdo je odměňován, kdo postupuje v organizační hierarchii a vytvářejí si tak vzory žádoucího a úspěšného chování.

Již mnohokrát zde zmiňovaná socializace se tak stává nedílnou součástí úspěchu celé organizace a v rámci organizační kultury je stálíci mezi ovlivňujícími kategoriemi. Je však jasné, že sociální změny ve společnosti něco provedly i s ní. Člen, jenž má být na konkrétní organizační prostředí socializován, je této změně intenzivně vystavován. Zygmunt Bauman soudí, že dochází k proměnám osobnostních charakteristik vlivem sociálních změn. Definuje čtyři osobnostní typy, které se socializace účastní. Nazývá je zevlounem, tulákem, turistou a hráčem. Všechny tyto typy se vyskytují i v organizačním prostředí, které také potřebuje, aby jedinec by rychle a správně socializován na organizační kulturu, v níž má podávat očekávaný výkon. Městský zevloun, jak jej Bauman nazývá, představuje prožitek svobody, svobody úplné a nezávislé na vůli a rozmarech jiných lidí, ale také svobody pouze představované, konvenční, jež na tvaru světa nezanechává žádné stopy. V zevlounově ráji jsou věci osvobozeny od vlastní tíhy. Váhu jim dodává pouze uspokojení, které z nich dokážeme vykřesat. Takový zaměstnanec může být vysoce inovativní, však svázanost se systémem jen stěží můžeme očekávat. Tulák jen putuje a tráví podstatnou část svého života na cestě. Tulák žije na zastávce, protože každou situaci, v níž se nachází, chápe jako útulek, ve kterém se dlouho nezdrží, který brzo opustí, aby přešel na jiné místo, které nebude opět ničím jiným než dočasným útulkem. Takového zaměstnance nelze socializovat ke stabilizaci a nutit ho k setrvávání na jedné pozici či v jedné roli. Na druhou stranu může

tento jedinec sloužit jako podněcovač nových a neotřelých řešení, pro která dokáže strhnout ostatní členy organizace. I turista je cestovatel, ale cestovatel s trvalým a vybudovaným domovem, který opouští, aby vyhledával dojmy. Dojmy a povídání o dojmech. To je jediná kořist, s níž se vrací, na které mu také záleží. Od tuláka se liší tím, že cestovat nemusí, činí putování z vlastní vůle. Takováto osobnost v organizaci může projevit vysokou a specializovanou odbornost, která je při správném zacházení pro management neocenitelným faktorem. Poslední, čtvrtou charakterizovanou osobností je hráč. Hru Bauman chápe jako sérii po sobě jdoucích střetnutí, rozehrávek, zápasů, setkání, z nichž však každé tvoří uzavřený celek. Série nemá přirozený konec. Je možné se hrou nudit, je možné se znechutit, je možné dospět k závěru, že hra není zábavná, a ukončit ji. Je tady totiž vždy možnost zkusit hru jinou. V pozdněmoderním světě jsme všichni tak trochu hráči a řídicí pracovníci by při socializování nového člena organizace zcela jistě měli tento fakt alespoň akceptovat, nebo ještě lépe využít (Bauman 1993, s. 40–55). Je to typologie neúplná, metaforická, však pro pochopení osobnostních vzorců jednotlivců ve společnosti nebo v jejich částech velmi poučná. Spojitost těchto uvedených vzorců je nedosažitelná, ale přesto vytoužená. Není tedy radno tyto vzorce osobností opomíjet a nepracovat s nimi při socializačním snažení. I tento nový pohled na socializaci členů organizace je podstatný pro pozorování či zkoumání přibližující se novému paradigmatu, které jsem nazvala komunikativní.

V procesu socializace se noví pracovníci učí normám a zvykům organizace. Organizace sama má zájem na tom, aby pomohla nováčkům osvojit si organizační kulturu. Noví pracovníci nevědí, jak mají vykonávat své role, proto musejí být cvičeni a „akulturováni“. Na tyto manipulace reagují a) naprostou konformitou s požadavky organizace, b) kreativním individualismem, přepracováním organizačních norem podle svého naturelu a c) vzpourou nebo odmítáním (Bělohlávek 1996, s. 78). Zejména v tomto procesu se rozhodování může viditelně pozorovat při adaptování nového člena organizačního prostředí. Bude významným prostorem pro kritéria znaků vytvořených typů rozhodovacích procesů v organizaci.

Prvky organizační kultury

Prvky organizační kultury mohou pro vytvoření kritérií typologie rozhodovacích procesů v organizaci sehrát významnou roli. Jak jsem již uvedla, změnou společenského paradigmatu dochází k přechodu od důrazu na materiálové znaky organizační kultury ke znakům nemateriálové povahy. Nejprve však, než vymezím tento rozdíl, budu věnovat pozornost tomu, co mezi prvky organizační kultury patří.

Jako prvky organizační kultury jsou myšleny zejména:

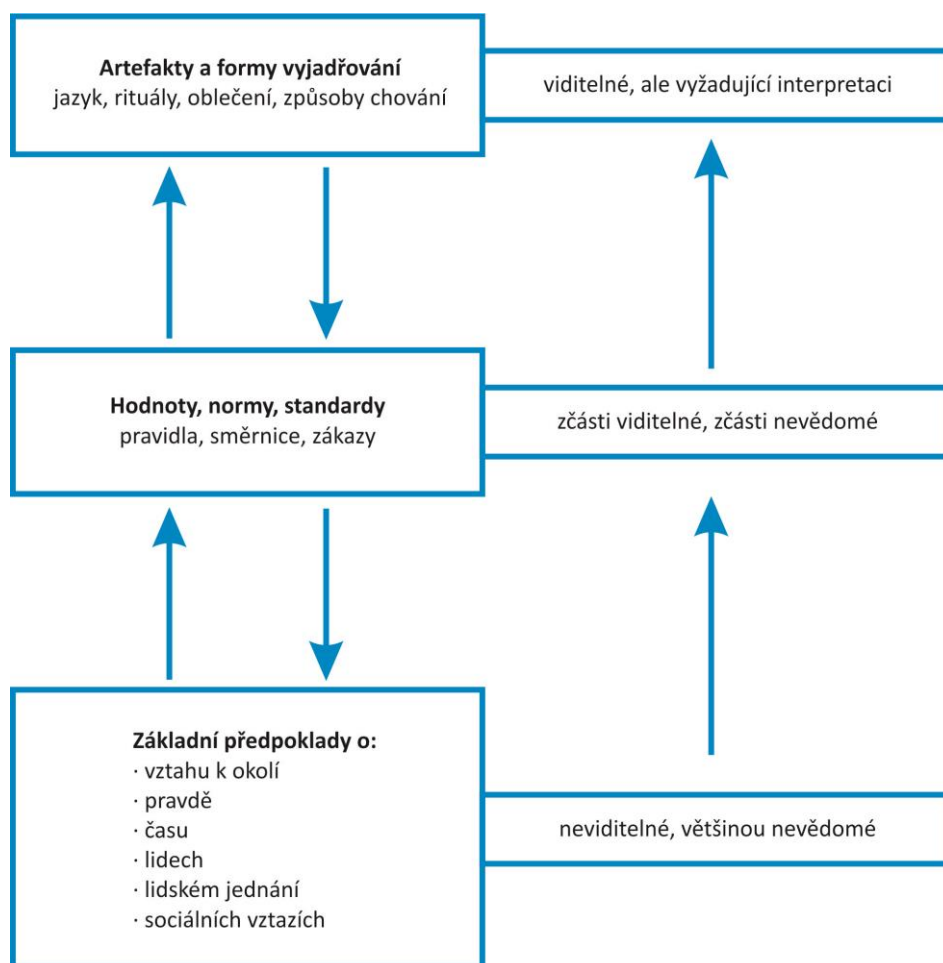
- **základní předpoklady** (zafixované předpoklady o fungování reality, které lidé považují za zcela samozřejmé, u člověka fungují zcela automaticky, proto je těžké je identifikovat, např. „lidem ve firmě se dá věřit“),
- **hodnoty** (představují jádro organizační kultury a jsou považovány za indikátor obsahu kultury a nástroj utváření organizační kultury, je to tedy to, co je považováno za důležité, čemu jedinec přikládá váhu, organizační hodnotou může být např. „být nejlepší“, „porazit konkurenci“, „vyvíjet nové, originální produkty“),
- **normy** (skupinové normy, tedy normy chování přijaté ve skupině, nepsaná pravidla, zásady chování, které skupina akceptuje jako celek),
- **postoje** (užívány ve vztahu k negativním nebo pozitivním pocitům, které se týkají nějaké osoby, věci, události či problému a jsou produktem hodnocení)
- a vnější manifestace kultury označované jako **artefakty**, jež mohou mít jak materiální, tak nemateriální povahu (Lukášová, Nový 2004, s. 23–26).

Mezi artefakty materiální povahy patří architektura budov, materiální vybavení firem, produkty vytvářené organizací, výroční zprávy firem, propagační brožury. Mezi artefakty nemateriální povahy patří jazyk, historky, mýty, firemní hrdinové (zosobňující základní hodnoty v organizaci, motivují, poskytují model chování apod.), zvyky, rituály, ceremoniály. Jako součást artefaktů organizace bývají některými autory označovány také symboly, mezi které bychom mohli zařadit například logo firmy. Na druhou stranu další autoři tvrdí, že symboly jsou velmi širokou kategorií, jelikož téměř všechny aspekty organizační kultury mohou být chápány jako symboly (Lukášová, Nový 2004, s. 40–41).

Edgar Schien vytvořil model organizační kultury, kdy ji chápe jako jev strukturovaný do tří rovin podle míry, nakolik jsou jednotlivé projevy kultury manifestovány navenek a nakolik jsou pro vnějšího pozorovatele viditelné. Ve své knize *Organizační chování* se o problému zmiňuje také František Bělohlávek. Do první skupiny řadí výtvoř/ artefakty, které můžeme vidět, slyšet, cítit. Jsou to tedy všechny zjevné projevy kultury (výrobky, pracovní prostředí, technologie, jazyk, oblékání, způsob oslovování). Výtvoř jsou snadno vnímatelné. Do další skupiny patří zastávané hodnoty, které jsou v podstatě normami dané organizace. Lidé v organizaci mají většinou jasnou představu o tom, co je špatné, co je správné a někteří jedinci časem prosadí své hodnoty, dokážou ovlivnit skupinu, stanou se vůdci. Názory, které jsou vůdci prezentovány, ukazují, jak reagovat v určitých situacích a snižují nejistotu členů. Stávají se tedy normami (zastávanými hodnotami). Pokud se způsob řešení problému opakuje, je později chápán jako jediné možné řešení. Věříme, že realita tímto způsobem funguje, a tak vznikají základní předpoklady, tedy třetí skupina. Jakékoliv jednání, které se vymyká základním předpokladům, je považováno za nepřijatelné (Bělohlávek 1996, s. 125).

Kolektiv autorů Bělohlávek, Košťan, Šuleř upozorňuje ještě na skutečnost, že na prvky organizační kultury lze nahlížet z více úhlů pohledu. Lze na ně nahlížet jako na základní strukturální a funkční elementy organizační kultury, prostřednictvím nichž lze popsat a pochopit daný jev, jako na indikátory obsahu organizační kultury a jako na nástroje, předávání a utváření organizační kultury (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2001, s. 77–78).

Organizační kultura má také normativní význam. Určuje, jaké chování se očekává od členů organizace, jaké chování bude postihováno a jaké oceňováno. Jsou-li tato kritéria jasná a jednoznačná a jsou-li přijímána velkou většinou členů organizace, hovoříme o silné organizační kultuře. Ve slabé organizační kultuře nejsou normy chování jednotné, existují četné odchylky. Silná organizační kultura dokáže usměrnit jednání lidí v organizaci. V takové organizaci není třeba mnoha nařízeních a pokynů. Regulační funkci přejímá organizační kultura.



Obr. 1: Schéma organizační kultury ve firmě

Vliv organizační kultury na rozhodovací proces

Obsah organizační kultury ovlivňuje její síla, míra vlivu na výkonnost organizace a charakter organizační kultury, a to ve vzájemném působení. Kultura organizace představuje nahromaděné zkušenosti, které výrazně ovlivňují vzorce chování, myšlení nebo cítění. Organizační kultura rovněž určuje vztah organizace vzhledem k vnějšímu prostředí. Hlavní kritéria kultury, které ovlivňují její fungování v rámci organizace, jsou obsah a síla.

Obsahem kultury pak jsou základní předpoklady, hodnoty a normy chování sdílené v organizaci, které jsou veřejnosti prezentovány jako artefakty, a chování členů organizace. Obsah kultury má dvojitý účinek – aktivuje v závislosti na konkrétních

hodnotách a normách, směřuje k naplňování těch hodnot a cílů, které jsou danému obsahu kultury vlastní.

V zájmu managementu je podporovat takový obsah kultury, který naplňuje jeho organizační cíle, čímž podporuje výkonnost organizace. Obsah kultury podporuje výkon organizace, pokud je energetizující a aktivující, je strategicky přiměřený, adaptivní, existuje soulad mezi obsahem organizační kultury a manažerskými praktikami, které jsou v organizaci užívány. Kultura je při takovém naplnění přiměřeně silná, harmonizuje a stmeluje subkultury, které v organizaci existují. Neexistuje však jediná vítězná, nejlepší kultura. Efektivní je kultura vhodná pro strategie dané firmy. Klíčovou úlohu při vytváření a dosahování vhodné organizační kultury má vrcholový management. Podaří-li se managementu dosáhnout přiměřeně silné kultury, pak obsah kultury výkonnost organizace samovolně podporuje (Lukášová, Nový 2004, s. 53–57).

Je však jasné, že změna paradigmatu, tedy pohledu na zkoumaný předmět, je zaznamenatelná i v oblasti organizační kultury. Velmi explicitně na tento fakt upozornila ve své disertační práci Petra Kowalíková, která uvádí, že je významný rozdíl ve zkoumání organizační kultury modernistickou a postmodernistickou metodologií (Kowalíková 2013). Věnuje pozornost analyzování organizační kultury, což pro tuto práci to není podstatné, významná je však skutečnost, že i v organizační kultuře, respektive v jejím zkoumání, se projevuje poměrně zásadní změna paradigmatu. Výrazně to koresponduje s mým vymezením problému rozhodovacího procesu jako sociální a andragogické kategorie. Organizační kultura tedy v mém případě bude argumentem pro následující kritéria typologie rozhodovacích procesů.

3.2 Kritéria typologie rozhodovacích procesů paradigmaty andragogiky

Organizační kultura poskytuje, domnívám se, nejvíce prostoru pro podchyzení změny paradigmatu právě v organizačním prostředí. Jestliže si uvědomím fakt, kdy se organizační kultura začala etablovat do oblasti managementu, je zde patrný právě zmiňovaný posun od sociotechnického paradigmatu k paradigmatu komunikativnímu. Organizační kultura se zkoumá přibližně od počátku osmdesátých let minulého století, kdy se management začal obracet k poznatkům o ní velmi intenzivně a s určitou nadějí, že díky nim bude schopen snadněji rozhodovat při řízení lidského potenciálu v organizaci. Upozorňuje na to například Geert Hofstede ve své knize *Culture's consequences*, kde se zaměřuje především na změnu hodnot a význam této změny pro sociální interakci jak ve společnosti, tak i v prostředí organizace (Hofstede 1984). Ve své pozdější, mnohem obsáhlejší knize se věnuje již zcela explicitně rozdílům, které v kultuře nastaly, a tomu, jakým způsobem ovlivňují fungování formálních organizací. Například se zabývá pojetím individualismu a kolektivismu ve společnosti, přičemž vymezuje nejprve hlavní rozdíly mezi individualistickými a kolektivistickými společnostmi, což ve svých důsledcích vede ke změnám v řízení průmyslových organizací (Hofstede 2006, s. 84–89).

Rozdíl v těchto společnostech naznačuje, že je nutná změna paradigmatu pro zkoumání jak celé společnosti, tak i jejich jednotlivých částí. Paradigma je přijímaný pohled na skutečnost většinou vědecké obce a společenské změny zapříčinily, že pohled na společnost, na její fungování a udržování, je nutno pozměnit. O tomto přerodu jsem se zmiňovala v druhé kapitole. Jaké rozdíly lze vysledovat mezi kolektivistickými a individualistickými společnostmi, o tom se Hofstede zmiňuje ve své publikaci *Kultura a organizace s podtitulem Software lidské mysli*. Uvádí, že kolektivistické společnosti jsou charakteristické tím, že názory individuů určuje zejména příslušnost ke skupině. To zapříčiňuje, že názory kolektivu převyšují nad názory jednotlivců. Důležitá pro management organizací je také skutečnost, že v ekonomickém systému má dominantní úlohu stát. Zde se následně projevuje to, že podniky vlastní převážně rodiny nebo kolektivy. V oblasti práce a volného času lze vysledovat skutečnost, že soukromý život a život ve skupině se výrazně prolínají (Hofstede 2006, s. 84). Ideologie rovnosti převažuje na ideologií individuální svobody,

což v pracovním kolektivu významně odůvodňuje kolektivní rozhodování a zejména pak fenomén kolektivní viny. To se v rozhodování projevuje velmi výrazně, především pak při řešení nastalých nedostatků rozhodovacího procesu či snad problémů vzniklých nesprávným či dokonce chybným rozhodnutím. Konečným cílem je pak harmonie a konsensus.

Geert Hofstede však registruje sociální změnu, která společnosti posouvá od kolektivistického pojetí k individualistickému. Individualistické společnosti pak vymezuje následovně. V takovýchto společnostech se očekává, že každý jedinec bude mít svůj názor. To následně způsobuje, že zájem jedince je stavěn nad zájmy kolektivní. Stejně tak role státu v ekonomickém systému významně oslabuje. V průmyslovém sektoru se to projevuje změnou vlastnictví formálních organizací, akciové společnosti vlastní individuální investoři (Hofstede 2006, s. 86). Cílem pak není konsensus, ale sebeuskutečnění každého jednotlivce. Při rozhodování se manažer musí spolehnout především sám na sebe, kolektivní vina není to, na co by se mohl obracet v momentě nesprávného rozhodnutí. Individualita zaměstnanců je nad kolektivem. Proto je velmi důležitá znalost jednotlivých zaměstnanců, kteří by měli rozhodnutí realizovat. Manažer si musí důvěřovat, být si jistý svým rozhodnutím a znát své podřízené tak, aby dokázal odhadnout, zdali jsou schopni a především ochotni jeho rozhodnutí realizovat.

Management v individualistické společnosti je managementem jednotlivců. Podřízení mohou být přemísťováni obvykle jako jednotlivci. Jsou-li poskytovány bonusy nebo prémie, jsou vázány na individuální výkon. Management kolektivistické společnosti je managementem skupin. Tak to alespoň uvádí Hofstede, který doplňuje, že rozsah, jakém se lidé skutečně cítí emocionálně integrováni do pracovní skupiny, se může lišit podle situace (Hofstede 2006, s. 84). Rozdíly uvnitř pracovní skupiny ovlivňují proces integrace a manažeři v kolektivistické kultuře jsou na takové faktory extrémně citliví. Často se ukazuje jako žádoucí tvořit týmy z osob bez těchto rozdílů, i když individualisticky programovaní manažeři obvykle právě toto považují za nebezpečné a snaží se prosadit opak. Jestliže pracovní skupina funguje jako emocionální skupina „my“, bonusy a prémie musí dostávat jako skupina, nikoliv jednotlivci.

V sociotechnickém paradigmatu je dostačující pracovat se zaměstnanci jako s lidským kapitálem pouze v jeho ekonomickém rozměru. Pro komunikativní paradigma

je stěžejní akceptovat nejen tento ekonomický rozměr, ale reflektovat také rozměr sociální a kulturní. Dagmar Brožová říká, že když se člověk rozhoduje o investici, zvažuje své budoucí, tedy soukromé výnosy a užitky. Ty zahrnují zejména budoucí navýšení výdělků, které získá, až bude na trhu práce nabízet kvalifikovanější službu (Brožová 2003, s. 33). Tento pohled však stále zůstává na úrovni ekonomizujícího přístupu. Sociální rozměr lidského kapitálu je velmi důležitým pohledem pro komunikativní paradigma. Pro andragogiku a její pojetí pracovní síly je tento rozměr neopomenutelný. Sociální dimenze lidského kapitálu zahrnuje především vzdělání, které je spojeno s lepším pracovním místem a vyšším výdělkem. Vzdělání zajišťuje nejen lepší možnost získat lépe placené pracovní místo, ale zabezpečuje rovněž přístup k informacím a zvyšuje schopnost komunikace. Výnosem pak není jen zvýšení příjmu, které lze poměrně úspěšně statisticky vyjádřit, výnosem jsou i nepeněžní zisky spojené s lepším pracovním místem. Představují například vyšší společenskou prestiž budoucí práce, jakož i nové pracovní a společenské prostředí, do něhož člověk vstupuje, v němž se pohybuje a z něhož vyrůstají i jeho nové společenské vztahy a kontakty.

Při rozhodovacím procesu v komunikativním paradigmatu je akceptace sociálního a ekonomického faktoru lidského kapitálu naprosto stěžejní. Manažeři musí vládnout poměrně dokonalou znalostí svých podřízených, jejich potenciálu a především jejich ambicí. Podřízení jsou totiž ti, kteří budou plnit jejich příkazy a budou delegováni pro uskutečnění manažerova rozhodnutí. Současná doba vyžaduje především rychlost rozhodnutí a okamžitost jeho realizace. Manažer, pokud zná své podřízené jak z ekonomického, tak i sociálního hlediska lidského kapitálu, má k dispozici odhad, který příkaz kterému zaměstnanci je optimální přiřadit. Od sociotechnického paradigmatu se tento pohled liší především v tom, že více jak komplexní znalost systému organizace je důležitá komplexní znalost lidského kapitálu, který má manažer k dispozici.

Jestliže je vzdělání hlavní faktor sociálního rozměru lidského kapitálu, pak je možná vhodné zmínit, že manažer může při rozhodovacím procesu využít právě kategorie vzdělání. K reflektování individuálního myšlení při vzdělávání dospělých se vyjadřuje například Jack Mezirow ve své knize *Transformative Dimensions of Adult Learning*. Zmiňuje se o významu kulturního kontextu ve vzdělávání. Vychází

z předpokladu, že sociální realita vzniká v procesu komunikace (Mezirow 1991, s. 5–8). Manažer, v rámci socializace na členy působící pracovní skupiny, by měl akceptovat a reflektovat tuto skutečnost. Organizační kultura pak vzniká velmi obdobným způsobem. Jednáním a chováním jak členů pracovní skupiny, tak i manažera samotného. Komunikativní paradigma socializaci členů pracovní skupiny zkoumá právě prostřednictvím individuálního myšlení jednotlivců. Pro rozhodovací proces pak manažer využívá více měkkých faktorů organizačního fungování. Tyto soft kategorie jsou následně pozorovatelné převážně prostřednictvím organizační kultury.

Měkké faktory v managementu jsou charakteristické tím, že nejsou viditelné a jsou neohraničené. Pro poznání těchto faktorů pak musí manažer hledat indikátory, které by mu pomohly sociální jev popsat a pochopit. Znaky měkkých organizačních projevů může vyvozovat z obdobných, již vymezených sociálních jevů. Při definování komunikativního paradigmatu jsem se zmínila o teoretikovi Stephenu Brookfieldovi, který se zabýval vzděláváním dospělých. Věnuje se rozdílu v pojetí vzdělávání v návaznosti na formu a typ vzdělávací formy. Staví do protikladu sociální situace, které ovlivňují jednání studujících. Například odlišuje situaci, kdy student vystoupí pouze za předpokladu, že to skupina schvaluje. Zatímco upřednostňuje situaci, kdy student vystupuje ve třídě především sám za sebe. K takovému jednání by mělo vést úsilí vzdělávajícího. Dalším příkladem rozporu v jednání vycházejícího ze vzdělávání je situace, kdy se vzdělavatel staví do role poučeného a svým studentům zdůrazňuje, že vzdělání jim poskytne návod, jak konat. Brookfield však říká, že smyslem vzdělání je naučit se, jak se učit. Podobně se vyjadřuje k výstupům vzdělávání. Není podle něj optimální, je-li diplom vstupenkou do skupin s vyšším statutem. Diplom by měl zvyšovat ekonomickou hodnotu jedince a jeho sebeúctu (Brookfield 1990, s. 177).

Brookfield tak zaznamenává změnu paradigmatu ve vzdělávacím procesu. Při bližším pohledu lze nalézt analogii s procesem rozhodovacím. Uvedla jsem, že organizační kultura může sloužit jako vymezený a ohraničený prostor pro pozorování měkkých faktorů rozhodovacího procesu. Vezmu si na pomoc opět Geerta Hofsteda a jeho pojetí kolektivistické a individualistické společnosti. Hofstede říká, že přijímání a povyšování zaměstnanců je v kolektivistické společnosti prováděno s ohledem na pracovní skupinu a její zájmy. Individualistické společnosti naopak sledují zájmy

jednotlivců. Pak je pro přijímání a povyšování zaměstnanců důležité, co daný jedinec umí a jak se jeho potenciál slučuje s normami a hodnotami té které organizace (Hofstede 2006, s. 95). Pak lze velmi zjednodušeně říci, že dochází ke změně od managementu skupiny k managementu jednotlivců. Od této základní premisy je pak možno odvozovat jednotlivé znaky rozhodovacího procesu, kdy hranice těchto znaků bude tvořit organizační kultura firmy. Do popředí se dostává úkol a upozaduje vztahy. Úkol je důležitějším faktorem úspěchu než vztahy. Orientace na výkon je pro nové paradigma typická. Zatímco v sociotechnickém paradigmatu je vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem chápán morálně, téměř na úrovni rodinného vztahu, nové, komunikativní paradigma předpokládá, že vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, mezi manažerem a podřízeným, je založen na smlouvě, o níž se předpokládá, že je výhodná pro obě strany.

Změny v řízení a především v rozhodovacím procesu, které jsem zde uvedla, nejsou pochopitelně úplným výčtem změn, které se tohoto sociálního a andragogického jevu týkají. Jsou to pouze ty změny, které jsou ohraničeny prostorem, jež vymezuje organizační kultura firmy. Následující kapitola se věnuje znakům, podle kterých lze vytvořené typy rozhodovacích procesů určit a pozorovat, a podle nichž je můžeme přiřadit k definovaným paradigmatům andragogiky.

3.3 Typy rozhodovacích procesů a jejich charakteristiky

Rozhodovací proces je výběrem jedné z více možných variant, která má vést k dosažení cíle. Povinností manažera je využít svých pravomocí a rozhodnout se k činu. To tedy znamená, že musí rozhodnout a nést za své rozhodnutí odpovědnost. Jak již bylo řečeno, v průběhu vývoje moderní společnosti se měnila i podoba průmyslových organizací a s tím je spojena změna v rozhodování vedoucích pracovníků. Změna paradigmatu je dnes již zcela patrná ve všech oblastech sociálního soužití všech členů společnosti a je evidentní, že se odráží v mnoha, ne-li ve všech, sociálních jevech. Průmyslová organizace tyto změny zaznamenává od počátku osmdesátých let minulého století zcela explicitně. Začalo se to projevovat zejména v oblastech nemateriální povahy; v jednání lidí, v konkurenceschopnosti, v organizačních kulturách. Ke změnám dochází neplánovaně a spíše intuitivně, v závislosti na změnách v celé společnosti. Ve fyzických parametrech organizace ke změnám dochází pochopitelně také, jen jejich prosazování bývá pomalejší a plánované, stejně tak jako jejich realizace. Změna paradigmatu od sociotechnického ke komunikativnímu přichází pozvolna a v rozhodovacích procesech manažerů je viditelná především v následujících charakteristikách.

Odpovědný manažer se snaží minimalizovat či vyloučit hrubé chyby při rozhodování v dnešních sociálních podmínkách, což vyžaduje důsledné delegování pravomocí s cílem vytvořit vrcholovému managementu dostatečný časový prostor pro přípravu závažných rozhodnutí, a to zejména strategických a taktických. Pro významná rozhodnutí musí manažer zajistit adekvátní množství a kvalitu informací. Vedoucí pracovníci také musí pro přípravu i pro provedení většiny důležitých rozhodnutí využít některou z teoreticky podložených, systematicky a systémově uplatnitelných metod. Pokud to okolnosti nezbytně vyžadují, měl by být schopen použít i rozhodnutí, která vycházejí z takových principů, jako je zkušenost či intuice. Souhrnně bych ráda znovu zdůraznila, že pokud má jakákoliv průmyslová organizace ve stávajících sociálních podmínkách plnit svůj základní úkol, to znamená přežít, musí její odpovědný představitel co možná nejrychleji reagovat na změny vnějších poměrů a považovat čas za jeden z nejdůležitějších faktorů procesu rozhodování. Základním znakem

odpovědného řízení je v současnosti podle mého názoru především umění být úspěšný i v podmínkách turbulence či dokonce chaosu.

3.3.1 Lineární rozhodovací proces v sociotechnickém paradigmatu

V rámci sociotechnického paradigmatu pak lze definovat základní charakteristiky rozhodovacího procesu následovně. Rozhodování je postaveno čistě na strategii organizace. Manažer musí jednat přísně systémově, každý krok rozhodovacího procesu porovnává vzhledem k celému systému organizace. Je nutná pečlivá a poměrně zdlouhavá příprava pro konečné rozhodnutí. Díky podrobné přípravě a dodržení systému rozhodování krok za krokem pak vedoucí pracovníci vytvářejí vzorce rozhodnutí, které lze použít v podobných situacích. Může to na jedné straně přístí rozhodnutí urychlit, na straně druhé však může nastat, a velmi často se tak i děje, jistá zkosnatělost celého procesu. To nahrává riziku přijmout opatření, které již nekoresponduje se změnami, které se v průběhu času mohly objevit. Rozhodování v sociotechnickém paradigmatu se vyznačuje komplexností. Manažer dodržuje všechny kroky rozhodovacího procesu bez výjimky.

Lineární rozhodovací proces v sociotechnickém paradigmatu je systém po sobě následujících kroků, které korespondují se systémem a strategií celé organizace, bez významnějších reakcí na sociální podmínky společnosti.

Identifikace a specifikace problému

Proces rozhodování začíná, když samotný manažer zpozoruje, že buď je něco v nepořádku, nebo že existuje pro nějaké rozhodnutí pravděpodobně příležitost, ať už v organizaci či v jejím prostředí. Tato potřeba potenciálního rozhodnutí nemusí být nalezena přímo v evidenci, lze ji nalézt na základě něčeho víc, než pouhé intuice, a to obecného pocitu, že něco není v pořádku. Velmi často se v souvislosti s touto kompetencí hovoří o manažerské intuici (Kubeš, Spillerová 2004, s. 56–59).

Základem k řešení jakéhokoliv problému je identifikace problému. Existuje několik indikátorů, které nás mohou na přítomnost problému ve firmě upozornit.

1. Odchylka od dřívější výkonnosti
2. Odchylka od plánu

3. Vnější kritika

Je snadné rozpoznat vznik problému, jestliže existuje výrazný rozdíl mezi požadovanými a skutečnými výsledky. Je však obtížné problém specifikovat z několika důvodů:

1. vnímání problému – každý vnímá problém individuálně, subjektivně
2. specifikace problému podle řešení – někdy bývá problém specifikován až podle zvoleného řešení
3. identifikace příznaků jako problému – je potřeba nejprve identifikovat problém a poté specifikovat příčiny (Koontz, Weihrich 1999, s. 69).

Eventuálního bodu pochopení problému je dosaženo, jak říkají Fotr a Dědina, pokud manažer vlastním myšlenkovým pochodem nebo pod vlivem nahromaděných důkazů dospěje k dostatečnému přesvědčení, že potřeba rozhodnutí už reálně nastala. Od tohoto momentu stačí jen důkazy čistě demonstrativní, například ve tvaru odchylek od norem výkonu od skutečného stavu. Jako příklad lze uvést: nízký prodej (Fotr, Dědina 1997, s. 42–49).

Během této fáze je nezbytné zvážit, přijetí jakého rozhodnutí je očekáváno, nebo k jakým cílům by mělo směřovat. Nejlepší je, když takové cíle jsou přednostně popsány, a to v pojmech chování kterékoliv části organizační struktury. Často musí rozhodnutí vyhovovat několika cílům, v tomto případě vyžaduje relativní důležitost takového cíle, aby mu bylo porozuměno a aby byl zvažován explicitně.

Stanovení variant řešení

Pokud máme problém definován, můžeme začít hledat všechny možné alternativy jeho řešení. K tomu je potřeba shromáždit postačující relevantní informace, týkající se dané problematiky. Většinou platí, že čím víc máme alternativ řešení, tím rychleji je dosaženo konečného rozhodnutí.

Délka a důležitost této fáze bude závislá na tom, jak bylo rozhodnutí definováno dříve. Fotr s Dědinou to vysvětlují následovně. Pokud meze rozhodnutí byly vymezeny úzce, pak volby mohou být už dány. Pokud rozhodnutí bylo definováno širěji, proces výběru voleb je nepoměrně více tvůrčí. Určitá řešení jsou považována za daná, přesto

jsou jiná potenciální řešení problému alespoň formálně dána k rozhodnutí. V praxi však není příliš snadné oddělit následující fáze zhodnocení (Fotr, Dědina 1997, s. 68–78).

Hodnocení alternativ řešení

V této fázi rozhodovacího procesu dochází k vzájemnému porovnávání jednotlivých navržených alternativ a k jejich vyhodnocení. Je potřeba najít nejpříjemnější variantu, která přinese nejpříznivější výsledky a bude maximálně eliminovat nepříznivé důsledky její volby. Dále je vhodné využít další hodnotící kritéria, jako např. minimalizaci nákladů, dosažení většího uspokojení zákazníka a další.

Zhodnocování zahrnuje možnost rozšíření cílů. Většinou každá volba rozhodnutí vychází vstříc určitým cílům. Následky každého rozhodnutí jsou vyřešeny dostatečně detailně. Pokud je použit v rozhodovacím procesu matematický model, jeho použití se jeví jako nejvhodnější.

Koontz a Weihrich tvrdí, že při hodnocení alternativ přicházejí v úvahu tři následující situace:

- určitosti – rozhodovatel má k dispozici kompletní znalosti o možných důsledcích volby jednotlivých alternativ,
- rizika – rozhodovatel má k dispozici pravděpodobné odhady vzniku možných důsledků volby jednotlivých alternativ,
- neurčitosti – rozhodovatel nemá žádné informace o tom, s jakou pravděpodobností mohou nastat možné důsledky volby jednotlivých alternativ (Koontz, Weihrich, 1999).

V uvedených situacích již lze spatřovat boj, který manažeři svádějí při aplikaci lineárního rozhodovacího stylu ve změněných sociálních podmínkách. Je patrné, že systém rozhodování je najednou nedostačující a snaha uchopit a zavést do aplikace změnu s sebou přináší modifikaci některých kroků rozhodování nově nastalé společenské situaci. Ještě výrazněji se tento fakt projeví v tzv. fuzzy rozhodování, jehož model bude následovat.

Výběr vhodné alternativy

Smyslem každého rozhodování je dosáhnout cíle řešeného problému, tzn., že rozhodování není konečný cíl, ale pouze prostředek k jeho dosažení.

Každá alternativa většinou ovlivňuje jak negativně, tak pozitivně další cíle. Je-li tedy dosaženo u jednoho cíle optimálního výsledku, u druhého cíle pravděpodobně nebude dosaženo nejlepšího možného výsledku. Proto je nutné vzít v úvahu priority a počítat s tím, že lze optimálně dosáhnout většinou pouze jednoho cíle řešení daného problému.

Toto místo v rozhodovacím procesu směřuje ke všem ostatním částem. V tomto kroku je zvoleno nejvhodnější rozhodnutí. Procedura pro jeho výběr bude záviset více na velikosti a ustanovení rozhodovací jednotky. Jednoduché rozhodnutí bude například spočívat v preferenci hodnotového systému a jediného hodnotitele zájmů. Vícenásobná rozhodovací jednotka by mohla zdůvodnit výběr s jakoukoliv kombinací diskuse, konzultace, delegace nebo politického procesu.

Implementace rozhodnutí

Pokud má být dosaženo cíle řešení, je nutné každé rozhodnutí efektivně implementovat. Je důležité si pohlídat, aby realizace rozhodnutí nebyla provedena ledabyle. Kvalita implementace je totiž mnohdy důležitější než samotná volba vhodné alternativy.

Když je určité rozhodnutí přijato, je nutné je sdělit členům pracovního kolektivu, kteří se budou podílet na jeho implementaci. Protože každý člen týmu má v daném systému jinou roli, je potřebné, aby rozhodnutí bylo sděleno takovým způsobem, aby je mohl každý pochopit ze své perspektivy a následně respektovat. I když se vedoucímu pracovníkovi podaří motivovat ostatní pracovníky tak, aby každý ze svého pohledu považoval splnění daného cíle za důležité, nemusí implementace řešení problému odpovídat původním předpokladům. Je to pravděpodobně proto, že při přijímání svého rozhodnutí manažeři vycházejí z určitých předpokladů o budoucím vývoji okolního světa, z nichž ne všechny se musí splnit.

Implementace daného řešení vede zpravidla ke splnění původního cíle, ale velmi často jen do určité míry. Je důležité, aby v systému existovaly co možná nejobjektivnější metody, jak úspěšnost realizovaného řešení vyhodnotit.

Objektivní metody pro implementaci jsou však výsledkem objektivistického chápání problematiky implementace. To nepříliš koresponduje s diskursem, který má být vytvořen v předchozí fázi rozhodovacího procesu při porozumění problému. Proto strukturalistickou metodologii popisu fungování formální organizace spatřuji jako nedostačující.

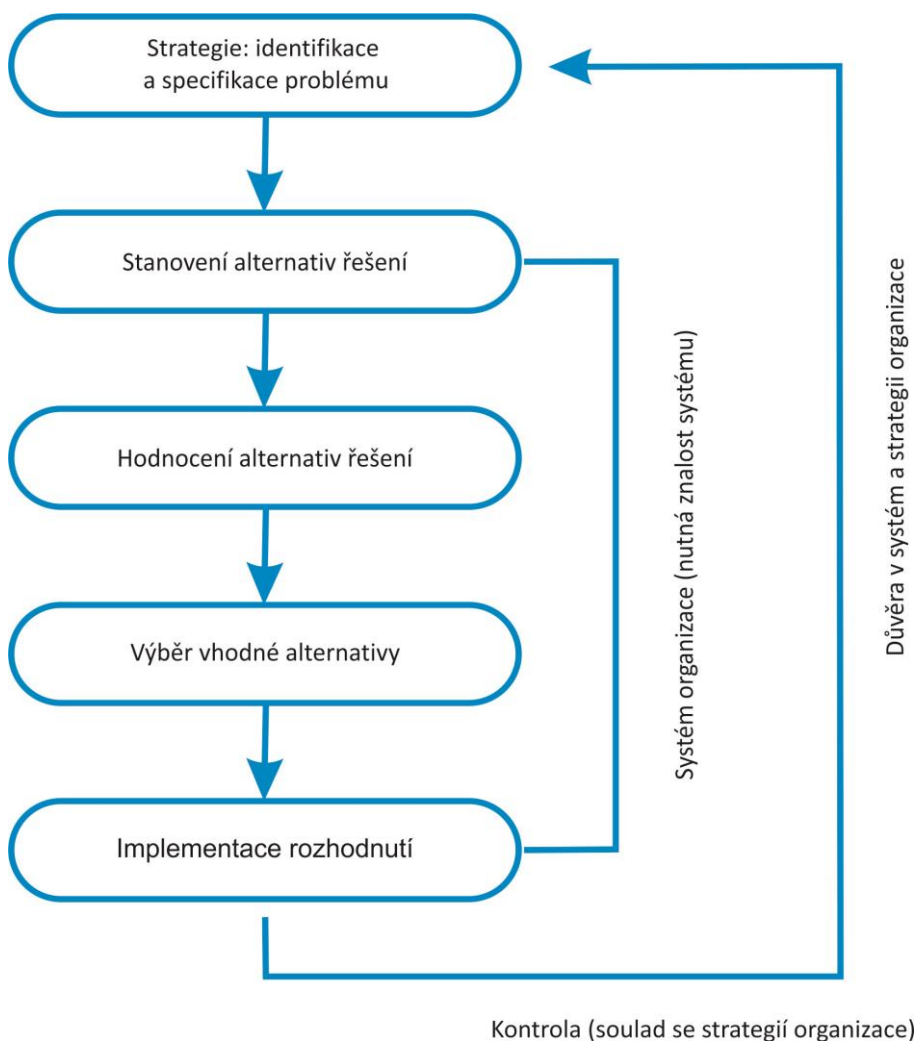
Kontrola a vyhodnocení

Každý efektivní management vyžaduje pravidelné vyhodnocování dosažených výsledků. Pokud je rozdíl mezi skutečným výsledkem a plánovanými hodnotami (cíli) výrazný, pak je potřeba učinit korekční opatření. Je potřeba se zamyslet nad změnou alternativy řešení, nad jiným způsobem implementace nebo nad tím, zda je cíl řešení problému vůbec reálný. V případě, že cíle nejsou měřitelné, nelze hodnotit míru jejich dosažení.

Vybraná volba by měla být po implementaci sledována, aby se zjistilo, jaký efekt přinesla při řešení nebo při zjednodušení či omezení původního problému. Pokud sledování ukáže, že rozhodnutí řeší problém efektivně (efektivně znamená, že problém přestal v rámci organizačního prostředí existovat nebo se jeho negativní důsledky podařilo eliminovat), pak tato fáze znamená konec rozhodovacího procesu. Jestliže však stav tohoto řešení organizací není považováno za vyhovující, pak se tato fáze stává ekvivalentní k původní.

Lineární podoba rozhodovacího procesu však přestává být v některých situacích trhu dostačující a začínají se objevovat její flexibilnější modifikace.

Schéma lineárního strukturního rozhodovacího systému:



Obr. 2: Lineární rozhodovací proces

3.3.2 Fuzzy rozhodovací proces jako alternativa k lineárnímu rozhodování

Strukturní podoba rozhodovacího procesu přestává být adekvátní ke stávajícím sociálním podmínkám, což vede k jeho změně. Změna spočívá především v tom, že se objevují nové situace pro rozhodování, jedná se o situace rozhodování za rizika a v nejistotě.

Rozhodovacími situacemi se rozumí rozhodování za jistoty, rizika a nejistoty. Nastoupení některé z uvedených situací je determinováno množstvím, kvalitou, dostupností a také schopností využít informací o cílech, úkolech, problémech, o všech

alternativách řešení a jejich možných důsledcích a o tom, s jakou pravděpodobností nastanou.

Vodáčková a Vodáček ve své publikaci o teorii a praxi v managementu tvrdí, že rozhodování za jistoty znamená rozhodování s úplnými informacemi. To znamená, že subjekt rozhodování zná přesně všechny alternativy řešení, jejich možné následky a ví přesně, s jakou pravděpodobností nastanou. Je tedy schopen zvolit tu alternativu, která nejlépe splňuje potřebná kritéria (Vodáčková, Vodáček 1997, s. 79–85).

Rozhodování za rizika znamená, že subjekt rozhodování nemá úplné výchozí informace, ani nemůže spolehlivě určit možné důsledky jednotlivých variant. Existuje však možnost zkoumat a zjistit, s jakou pravděpodobností nastane určitá reakce na určitý podnět, a tak s jistou pravděpodobností předvídat a zohledňovat další vývoj rozhodovacího procesu. V konkrétní situaci je možno postupovat s minimálním rizikem, tj. s největší mírou jistoty dospět k výsledku, nebo se pokusit dosáhnout maximálního možného výsledku, ovšem za maximálního rizika.

Rozhodování za nejistoty podle Fotra a Švecové znamená, že důsledky variant jsou nejisté, stejně jako pravděpodobnost, se kterou mohou nastat. Subjekt nedisponuje potřebnými informacemi, aby mohl posoudit pravděpodobnost nastoupení určitých důsledků konkrétních variant řešení. V takovém případě je nutno usilovat o snížení míry nejistoty, a to s využitím jiných dostupných informací, jako je např. zkušenost nebo poznatky z řešení analogických situací (Fotr, Švecová 2010, s. 217). Nedostatek informací lze nahradit též ověřováním si názorů jiných rozhodovatelů nebo dokonce i vybraných adresátů budoucích rozhodnutí. Těmito postupy je někdy možno převést rozhodování za nejistoty na rozhodování za rizika.

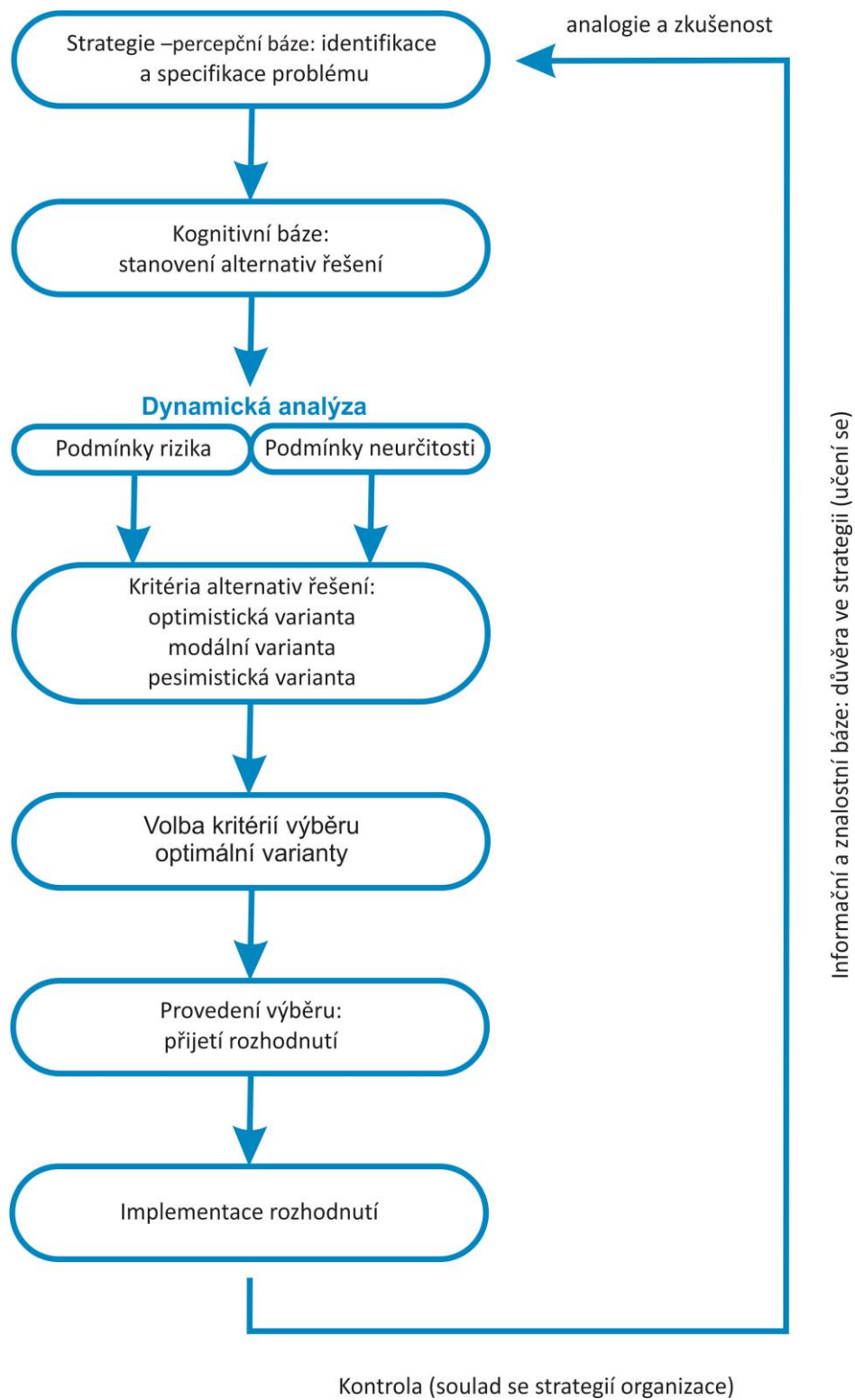
Jana Talašová upozorňuje, že to, co způsobuje nejistotu rozhodovací situace, je především nedostatek informací. Buď je to zapříčiněno jejich nedosažitelností z časových nebo ekonomických důvodů, nebo potřebné informace zatím vůbec neexistují, což signalizuje budoucí vývoj. Neurčitost rozhodovací situace se projevuje ve dvou podobách. První je riziko a druhou podobou je úplná nejistota (Talašová 2003, s. 87).

Fuzzy rozhodování přináší možnosti, jejichž snahou je zmírnit nepříznivé dopady rozhodování za rizika či nejistoty. Při fuzzy rozhodování podle Milgroma s Robertsem

musí v podmínkách nejistoty nebo rizika rozhodovací proces vygenerovat nejméně tři alternativy rozhodnutí. Jako první se manažer musí pokusit o alternativu optimistickou, spoléhající na skutečnost, že všechny předpoklady rozhodovacího subjektu se v úplném rozsahu naplní; druhou je varianta modální, vycházející z toho, že tyto předpoklady se naplní jen částečně; a poslední, třetí, autoři nazvali alternativou pesimistickou, vycházející z možnosti, že žádný z očekávaných předpokladů vývoje rozhodovací situace se nenaplní (Milgrom, Roberts 1997).

Pro andragogiku jako vědu je právě tato snaha a potřeba modifikovat stávající systém rozhodování signálem, že dochází ke změně v pojetí nebo významu této sociální a andragogické kategorie manažerského rozhodování. Tento modifikovaný způsob lineárního rozhodování v průmyslové organizaci lze pak chápat jako předstupeň komunikativního paradigmatu, jako určité upozornění, že dochází ke krizi a následné změně zavedených kategorií. Pro vědce je to vždy alarmující skutečnost, kterou nemůže přehlížet a neakceptovat.

Schéma přechodného fuzzy rozhodovacího systému:



Obr.3: Fuzzy rozhodovací proces

3.3.3 Komunikativní rozhodovací proces

Jak jsem již uvedla v kapitole první, modernizovaná modernita je naplněna změnami ve významu a chápání celé společnosti i jednotlivých sociálních jevů. Andragogické kategorie manažerského rozhodování se tyto změny dotýkají velmi intenzivně. Dosavadní pohled a možnosti zkoumání rozhodovacího procesu už přestávají být dostačující. V komunikativním paradigmatu andragogiky vzniká nový typ rozhodovacích akcí, který nazývám komunikativním rozhodovacím procesem. Nejprve vymezím charakteristiky nového typu rozhodovacího procesu, jež vycházejí ze změněné sociální situace.

Nejenom, že se změnilo principiální fungování formálních organizací, ale dochází i ke změně v povaze práce. To má výrazný vliv i na činnost managementu. Komunikace zde již nehraje pouze roli prostředníka, ale stává se samotnou součástí rozhodovacího procesu.

Placená práce je podle Mareše současně produktem i spolutvůrcem industriální civilizace. „Placená práce se stala v industriální společnosti též základem sebevědomí jedinců a jejich sociální zkušeností. Osou, kolem níž se soustřeďují a fixují jejich osobní a sociální identity a životní projekty. Ovlivňuje nejen jedince, ale i rodiny, do jejichž životní úrovně, úrovně konzumu a životního stylu se promítá úspěch či neúspěch jejich příslušníků v placené práci. Jako taková se placená práce po dlouhou dobu zdála být neotřesitelnou lidskou potřebou, hodnotou i povinností.“ (Mareš 2004, s. 39). Tyto skutečnosti mají vliv i na obsah práce. V takovém případě je dopad na manažerské činnosti zcela neodmyslitelný. Obsah manažerské práce prochází změnou. Mareš hovoří o tom, že práce od počátků moderního industriálního věku opsala jakousi spirálu od práce emancipující k práci mizející (Mareš 2004, s. 39). Tato skutečnost se dotýká téměř každé profese, a troufám si tvrdit, že v profesi manažerské to platí dvojnásobně. Důvodem pro moje tvrzení je složitost obsahu práce s převahou duševních aktivit manažera. I to se projeví v definovaných charakteristikách komunikativního rozhodovacího procesu.

Změny ve společenském kontextu práce se odrazily velmi výrazně právě v duševních, nemateriálních oblastech průmyslové organizace. O jejich proměnách podrobně pojednává kapitola první. Charakter současné společnosti lze shrnout

následujícími teoretickými přístupy. Koncepty postindustriální a informační společnosti se staly bezprostředními předchůdci konceptu společnosti vědění, který se však vůči nim vymezoval většinou kriticky. Za prvé bylo argumentováno, že dnešní společnosti nejsou post-industriální ve smyslu úpadku průmyslu či výroby na úkor sektoru služeb. Průmyslová výroba je i nadále klíčová, avšak má zcela jinou podobu než dříve.

Pojem „informační společnost“ byl zase kritizován za to, že implikuje omezený pohled na transformaci současné společnosti. Informační revoluce, tj. exponenciální nárůst objemu přenášených informací v reálném čase umožněný novými informačními a komunikačními technologiemi, je pouze vrcholem ledovce (Petrušek 2012).

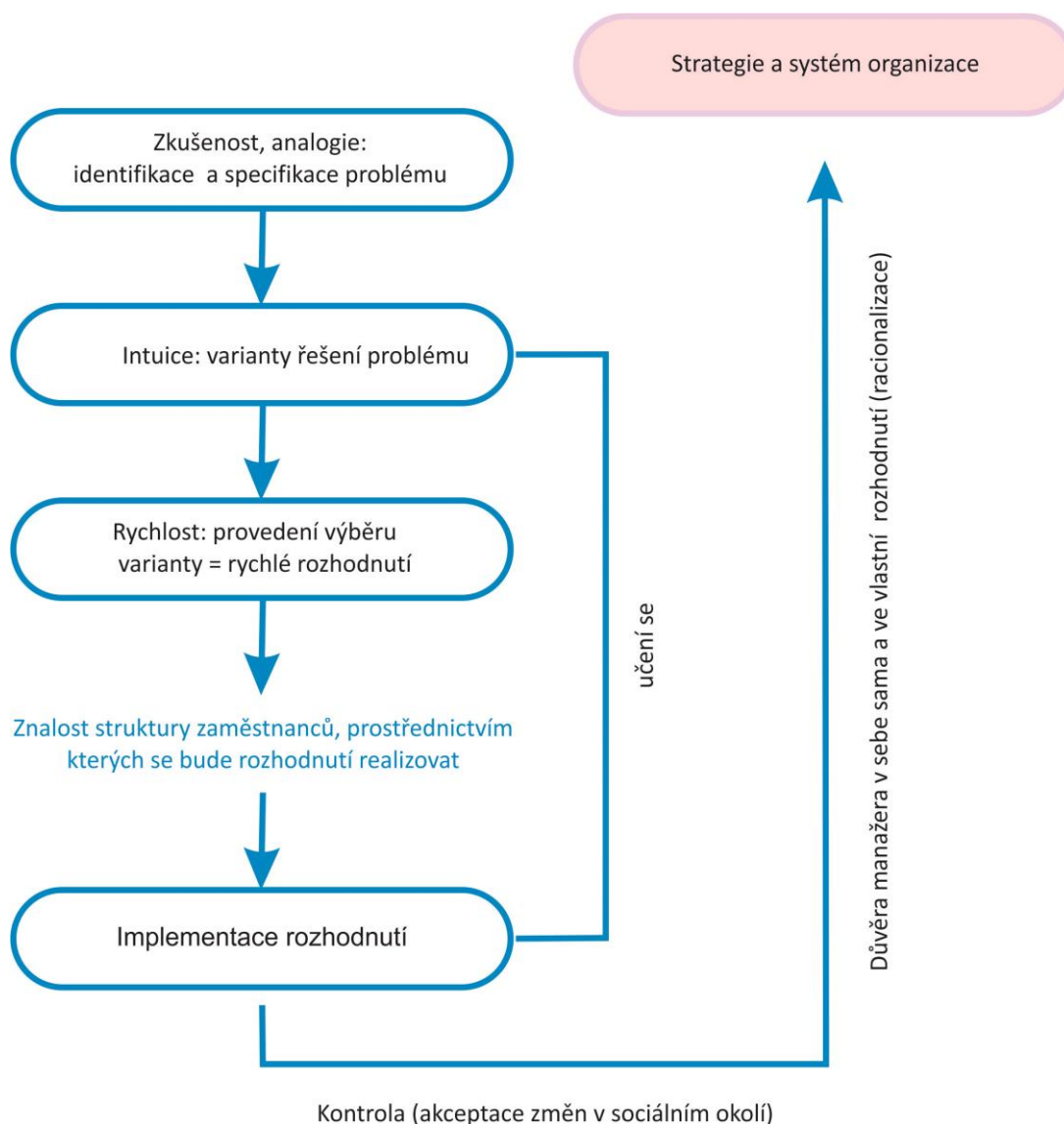
Za zakladatele konceptu společnosti vědění je považován Peter Drucker, který tohoto pojmu užil jako první v práci Věk diskontinuity (Drucker 1994). Sociálně vědní diskurz této doby byl významně ovlivněn novým pohledem na ekonomickou roli vědění a vznikem konceptu na znalostech založené ekonomiky. Diskuse však zdaleka nebyla redukována na produktivní aspekt vědění. Tato skutečnost výrazně ovlivnila všechny oblasti společenského života. Tím se podepsala i na fungování formální organizace. Což muselo ovlivnit nejen samotné organizační prostředí, ale také všechny funkce, které organizaci udržují pohromadě. Mezi tyto funkce patří i rozhodovací proces managementu.

Současná debata o společnosti vědění je ovlivněna posuny v sociálně vědním uvažování. Především se jedná o dynamické pojetí vědění v teoriích reflexivní modernizace, dále o nové pohledy na produkci vědění s důrazem na sociální a kulturní kontext, ve kterém probíhá.

Organizační kultura ve firmách klade důraz na flexibilitu. Pod tímto pojmem je možné si představit řadu jevů. Jak již bylo uvedeno, velmi významným faktorem se jeví flexibilita časová. Čas je kategorie, která ovlivňuje všechny procesy, které se v organizaci objevují. Manažerské rozhodnutí musí být provedeno v co nejkratším čase. Rychlost je významná vzhledem k finálnímu důsledku rozhodnutí. Od identifikace rozhodovací situace ke konečné implementaci zvolené varianty rozhodnutí se může odehrát nejedna změna, která by očekávaný výsledek rozhodnutí mohla pozměnit nebo dokonce zcela zrušit. Flexibilita také znamená schopnost rozhodnutí či zvolenou variantu měnit podle aktuálních potřeb organizace. Potřeby organizace v rychle se

měnícím sociálním prostředí jsou nejisté a nestálé. Změní-li se hodnoty organizace v závislosti na změnách hodnot společnosti, pak vliv této změny se odrazí i v očekávaných výsledcích manažerského rozhodnutí.

Schéma komunikativního rozhodovacího procesu:



Obr. 4: Komunikativní rozhodovací proces

Ačkoliv strategie organizace stále zůstává kontrolním mechanismem pro výsledky rozhodnutí, samotné rozhodování se strategickému systému vymyká. Základním předpokladem úspěšného rozhodnutí se stává rychlost. Čím rychleji manažer rozhodne, tím zvyšuje předpoklad úspěchu. Změny, které v sociálním okolí mohou nastat v průběhu rozhodovacího procesu, by mohly jeho důsledky výrazně zhatit. Sociotechnické paradigma předpokládá, že ekonomičtí činitelé rozhodují čistě racionálně. Ekonom Daniel Kahneman soudí, že jedinec, který se rozhoduje, je omezen informacemi, které jsou v daný okamžik dostupné, a tudíž nemůže být ve svém jednání tak konzistentní, jak by racionalita předpokládala (Kahneman 2012, s. 268). Jen velmi složitě by ve stávajících sociálních podmínkách mohl manažer rozhodovat pouze na základě racionality. Na scénu nastupuje intuice. Při stanovování prognóz a možných důsledků rozhodnutí manažer zvažuje řadu složitých kombinací různých faktorů, které jsou ovlivňujícími činiteli, jež vstupují do rozhodnutí. V některých případech může komplexní přístup fungovat, ale stále více se dnes ukazuje, že tento postup snižuje validitu předpovědi. Při intuitivním rozhodnutí se však manažer dostává do zcela jiné situace, která není sociotechnickým paradigmatem pozorována. Důvěra v systém, která je při lineárním rozhodování zcela nezbytná, se přesouvá k důvěře v sebe samotného. Manažer musí věřit svému vnitřnímu pocitu, že rozhodnutí, které učinil je správné. Racionalita nastupuje až nyní, kdy manažer svoje intuitivní rozhodnutí racionalizuje směrem ke strategii organizace. Tuto změnu považuji za zásadní a změna důvěry v rámci rozhodovacího procesu je pro mě jednou ze základních charakteristik typologie rozhodovacích procesů podle zmiňovaných paradigmat andragogiky.

Závěr

Práce se věnuje problematice rozhodovacího procesu manažerů v kontextu společenského vývoje. Rozhodovací proces v posledních desetiletích zaznamenal z hlediska andragogiky zásadní změnu. Změny v sociálních jevech ovšem nenastávají současně, což je i na průmyslové organizaci zvláště patrné. To bývá častou příčinou odlišných pohledů na stejné jevy uvnitř sociálního seskupení. Nejprve jsem se zaměřila na vývoj společnosti a zachycení změn, které tento její vývoj doprovázely. Změny ve společnosti pak ovlivnily podobu manažerského rozhodování uvnitř průmyslové organizace. Zabývala jsem se pouze vlivy, které byly významné pro rozhodování jako andragogickou kategorii.

V první části práce jsem se zaměřila na vymezení pojmu manažerského rozhodování z pozice andragogiky jakožto sociální vědy. Vymezují se v ní vůči ekonomickým teoriím managementu a rozhodování. Zkoumání rozhodovacích procesů pouze z pozice efektivity rozhodnutí je totiž pro moje záměry nedostačující. Východiskem pro analýzu rozhodovacích procesů mi byly změny ve vývoji společnosti od vzniku modernity přes její industrializaci až ke společnosti postzaměstnanecké. Tyto modernizační proměny jsem použila jako kritérium změn v rozhodovacím procesu manažerů průmyslových organizací. Rozhodovací proces je přitom definován pomocí tří znaků: za první je zde chápán jako výhradně kolektivní volba optimální varianty řešení problému; za druhé, volbu vhodné varianty zásadním způsobem ovlivňují hodnoty; za třetí, každé rozhodování je limitováno omezeným poznáním subjektu, který musí rozhodnutí vykonat.

Druhá část práce se zabývá paradigmatizací andragogiky. Významné změny ve společnosti se promítají do andragogického vědeckého přístupu k pozorování sociálních jevů, kam řadím také rozhodovací proces v organizaci. Na základě diskuse teorií andragogických autorit stanovuji dvě paradigmatičtější andragogiky; sociotechnické a komunikativní. Sociotechnické paradigma představuje systémový přístup, kde dospělý jedinec je funkčním prvkem sociálního systému. Vztah je asymetrický, založený na autoritě manažera v rozhodovacím procesu. Cílem andragogického působení je pak adaptace zaměstnanců na potřeby systému. Komunikativní paradigma představuje antisystémový přístup. Člověk se stává aktivním tvůrcem svého prostředí. Vztah

manažera k podřízeným je symetrický, manažer nepředstavuje mocenskou autoritu. Cílem andragogického působení potom je emancipace od ideologického či mocenského vlivu.

Poslední, třetí část práce je vyústěním analyzovaného problému rozhodovacího procesu v paradigmatech andragogiky. Vytvářím dva hlavní typy rozhodovacích procesů v sociotechnickém a komunikativním paradigmatu. Typem rozhodovacího procesu v sociotechnickém paradigmatu je rozhodovací proces lineární, charakteristický strukturou a systémem. Pro komunikativní paradigma definuji komunikativní rozhodovací proces, který je svými znaky výrazně odlišný od sociotechnického pohledu. V textu se objevuje ještě jeden typ rozhodování, kterým je fuzzy rozhodovací proces. Tímto typem se vyrovnávám s postupnou adaptací rozhodovacích aktivit manažera na sociální změny ve společnosti. Označuji tento způsob rozhodování jako přechodné stádium mezi sociotechnickým a komunikativním přístupem. Základní znaky rozhodovacích procesů v sociotechnickém a komunikativním paradigmatu jsou uvedeny v následující tabulce:

Znaky rozhodovacího procesu	
Sociotechnické paradigma	Komunikativní paradigma
Strukturální (systémový)	Flexibilní
Normativní	Intuitivní
Založený na znalosti systému	Založený na znalosti struktury podřízených
Komplexní	Okamžitě realizovatelný
Založený na znalosti technologie	Založený na znalosti možností technologie
Důvěra v systém	Důvěra ve vlastní rozhodnutí

Vytvořené typy rozhodovacích procesů ukazují, že v souvislosti se změnami sociálního uspořádání dochází ke změnám v samotných andragogických procesech. Manažerská profese musí na tyto změny adekvátně reagovat. V rozhodovacích procesech se objevují nové požadavky na kompetence manažera. To pro andragogiku

znamená skutečnost, že je nutné pozměnit prostředky a přístupy pro teoretickou i praktickou přípravu manažerů. Vytvořená typologie by mohla pro tyto změny představovat východisko.

Považuji za nutné upozornit, že andragogika je vědou o pluralitě světů, což znamená, že je vědou, která se sice dívá na jeden globální svět, a z různých zorných úhlů a na různé oblasti, což vyjadřuje v rámci odlišných diskursů. Nepřivlastňuji si nárok na to, že by moje teoretické východisko problematiky rozhodovacích procesů v organizaci bylo jediné správné. **Proto bych na úplný závěr použila slova Miloslava Petruska: „...každá perspektiva, z níž se díváme na svět, je oprávněná kromě té, která se pokládá za jediné oprávněnou.“ (Petrusek 2012, s. 58).**

Literatura:

1. ADORNO, T., W., HORKHEIMER, M. *Dialektika osvícenství: filosofické fragmenty*. Praha: OIKOYMENH, 2009.
2. ARON, R. *Historie XX. století*. Praha: Academia, 1996.
3. ATKINSON, R. L. *Psychologie*. Praha: Portál, 2003.
4. BARTOŇKOVÁ, H., ŠIMEK, D. *Andragogika*. Studijní texty pro distanční studium. Olomouc: Středisko distančního vzdělávání, 2002.
5. BAUMAN, Z. *Individualizovaná společnost*. Praha: Mladá fronta, 2004.
6. BAUMAN, Z. *Úvahy o postmoderní době*. Praha: SLON, 1993.
7. BELL, D. *Kulturní rozpory kapitalismu*. Praha: SLON, 1999.
8. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996.
9. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého, 1994.
10. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O.: *Management*. Olomouc: RUBICO, 2001.
11. BROOKFIELD, D., S. *Understanding and Facilitating Adult Learning*. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.
12. BROOKFIELD, S. „Using Critical Incidents to Explore Learners' Assumptions.“ In *Mezirow, J. Fostering Critical Reflection in Adulthood*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1990.
13. BROŽOVÁ, D. *Společenské souvislosti trhu práce*. Praha: SLON, 2003.
14. BUTSCHER, D., ATKINSON, S. The Bottom – UP Principle. *Management Review* 1/2000.
15. CROZIER, M., HUNTINGTON, P., S., WATANUKI, J. *The Crisis Of Democracy*. New York: University Press, 1975.
16. DAHRENDORF, R. *Homo sociologicus*. Köln: Opladen, 1964.
17. DRUCKER, P. *Věk diskontinuity. Obraz měnící se společnosti*. Praha: Management Press, 1994.
18. DRUCKER, P. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha 2000.
19. DRUCKER, P. *Management: budoucnost začíná dnes*. Praha 1992.

20. DURKHEIM, E. *Společenská dělba práce*. Praha: Centrum pro studium demokracie a kultury, 2004.
21. ETZIONI, A. *Morální dimenze ekonomiky*. Praha: Victoria Publishing, 1995.
22. ETZIONI, A. *Soziologie der Organisationen*. München: Juventa Verlag, 1967.
23. FILIPEC, J. *Člověk a moderní doba*. Praha: Orbis, 1966.
24. FILIPEC, J. *Industriální společnost v sociologické diskusi*. Praha: Svoboda, 1967.
25. FOTR, J., DĚDINA, J. *Manažerské rozhodování*. Praha: Ekopress, 1997.
26. FOTR, J., ŠVECOVÁ, L. a kol. *Manažerské rozhodování. Postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress, 2010.
27. GIDDENS, A. *Důsledky modernity*. Praha: SLON, 1998.
28. GIDDENS, A. *Sociologie*. Praha: Argo, 1999.
29. GIGERENZER, G., SELTEN, R. What Is Bounded Rationality. In *Bounded rationality. The adaptive toolbox*. Massachusetts: Institute of Technology, 2002.
30. GULICK, L., H., URWICK, L., F., PFORZHEIMER, C., H. *Papers on the science of administrativ*. New York: Institute of Public Administration, Columbia University, 1937.
31. GVIŠIANI, D., M. *Organizace a řízení*. Praha: Institut řízení, 1973.
32. HAYEK, F., A. *Kontrarevoluce vědy*. Praha: Liberální institut, 1995.
33. HAYEK, F., A. *Právo, zákonodárství a svoboda*. Praha: Academia, 1994.
34. HEGEDÜS, A. *Moderní buržoazní sociologie a společenská skutečnost*. Praha: Nakladatelství politické literatury, 1965.
35. HENRY, G., W. *Malcolm Shepherd Knowles: A History of his Thought*. New York: Nova Science Publishers, Inc., 2011.
36. HIML, P., Scandella, D., Ginzburg, C. „Kariéra jednoho mlynáře a jeho historika.“ In Ginzburg, C. *Sýr a červi*. Argo, 2003.
37. HOFSTEDE, G. *Culture's consequences*. Beverly Hills: SAGE Publications, Inc. 1984.
38. HOFSTEDE, G. *Kultury a organizace. Software myslí*. Praha: Filozofická fakulta Univerzity Karlovy, 2006.
39. HUBÍK, S. *Sociologie vědění*. Praha: SLON, 1999.
40. JARVIS, P. *Universities and Corporate Universities. The Higher Learning Industry in Global Society*. London: Kogan Page, 2001.

41. JOCHMANN, V. Integrální andragogika. In *Andragogika. Sborník z teoretického semináře k pojetí andragogiky v Olomouci 26. - 27. dubna 1993*. 1. vyd. Olomouc: Katedra sociologie a andragogiky FF UP Olomouc, 1994.
42. KAHNEMAN, D. *Myšlení rychlé a pomalé*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2012.
43. KELLER, J. *Sociologie byrokracie a organizace*. Praha: SLON. 1996
44. KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Management Press, 1999.
45. KOWALIKOVÁ, P. *Metodologické aspekty zkoumání organizační kultury*. Olomouc: Filozofická fakulta Univerzity Palackého, disertační práce, 2013.
46. KUBÁTOVÁ, H. Ideální typy v díle Maxe Webera. In: *Sociológia 2012*, Vol. 44 (No. 2: 159-178).
47. KUBÁTOVÁ, H. *Obecná sociologie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, Institut celoživotního vzdělávání, 2008.
48. KUBÁTOVÁ, H. *Sociologie životního způsobu*. Praha: Grada, 2010.
49. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobnosti výjimečných manažerů*. Praha: 2004.
50. KUHN, T. S. *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: The University of Chicago Press, 1971.
51. LIESSMANN, K., P. *Teorie nevzdělanosti*. Praha: Academia, 2011.
52. LIPOVETSKY, G. *Éra prázdnoty*. Praha: Prostor, 1998.
53. LIPOVETSKY, G. *Hypermoderní doba. Od požitku k úzkosti*. Praha: Prostor, 2013.
54. LIPOVETSKY, G. *Soumrak povinnosti*. Praha: Prostor 1999.
55. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. *Organizační kultura: Od silných hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: GRADA, 2004.
56. MAREŠ, P. Od práce emancipující k práci mizející. *Sociologický časopis*, vol. 40 (2004): 1-2, str. 39.
57. MARTUCELLI, D. 2008 *Sociologie modernity. Itinerář 20. stol.* Brno.
58. MILGROM, P., ROBERTS, P. *Modely rozhodování v ekonomii a managementu*. Praha: GRADA, 1997.
59. MEZIROU, J. *Learning as Transformation*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher, 2000.
60. NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského jednání*. Praha: Academia, 1997.

61. NEUBAUER, Z. *Smysl a svět. Hermeneutický pohled na svět*. Břeclav: Moraviapress, a.s., 2001.
62. NOVOTNÁ, E. *Sociologie organizace*. Praha: Grada, 2008.
63. PETRUSEK, M. *Kultura a společnost*. Břeclav: Malovaný kraj, 2012.
64. PETRUSEK, M. *Společnost pozdní doby*. Praha: SLON, 2007.
65. PODGORECKI, A. *Základy sociotechniky*. Praha: Svoboda, 1968.
66. POPPER, R., K. *Otevřená společnost a její nepřátelé I. Uhranutí Platónem*. Praha: OIKOYMENH, 1994.
67. REICH, B., R. *V pasti úspěchu. Diagnóza kapitalismu 21. století*. Praha: Prostor, 2003.
68. RICOEUR, P. „Je krize jevem specificky moderním?“ In PECHAR, J. (ed.) *Pojem krize v dnešním myšlení*. Praha: Filozofický ústav ČSAV, 1992, s. 23–29.
69. RIESMAN, D. *Osamělý dav*. Praha: Mladá fronta, 1968.
70. ROBBINS, P., S. *Organization Theory : Structures, Designs, and Applications*. Indiana: Prentice Hall PTR, 1990.
71. SHAFRITZ, J., M., OTT, S., J. *Classics of Organization Theory*. California: Brooks/Cole Publishing Company, 1978.
72. SCHEIN, E. *Psychologie organizace*. Praha: Malá moderní encyklopedie, 1969.
73. SIMON, A., H. Rational decision making in business organisations. *American Economic Review* 1979, vol. 69:493–513.
74. SIMON, H. A., MARCH, J. G., GUETZKOW, H. *Organisations*. New York: Wiley. 1958
75. ŠIMEK, D.: Andragogika na pokraji vědy. *S-Obzor* 4 (7), č. 2 – 3, 1995, s. 97 – 99.
76. TALAŠOVÁ, J. *Fuzzy metody vícekritériálního hodnocení a rozhodování*. Olomouc: UP Olomouc, 2003.
77. TAYLOR, W., F. *O zásadách vědeckého řízení. Jak dosíci úspěchu*. Praha: Orbis, 1931.
78. THOM, R. „Krise a katastrofa.“ In PECHAR, J. (ed.) *Pojem krize v dnešním myšlení*. Praha: Filozofický ústav ČSAV, 1992, s. 8–22.
79. TOFFLER, A. *Šok z budoucnosti*. Praha: Práce, 1970.
80. VESELÝ, A. Společnost vědění jako teoretický koncept. In *Sociologický časopis*, Vol. 40 (2004), str. 433 – 443.

81. VESELÝ, A. Společnost vědění jako teoretický koncept. *Sociologický časopis*, Vol. 40 (2004), str. 433 – 443.
82. VODÁČKOVÁ, O., VODÁČEK, L. *Management. Teorie a praxe pro 90. léta*. Praha: Management Press, 1997.
83. WEBER, M. „Objectivity“ of Social Science and Social Policy. In: Weber, M.: *On the Methodology of the Social Sciences*. Illinois: The Free Press of Glencoe, 1949, pp. 50-112.
84. WEBER, M. *Metodologie, sociologie a politika*. Praha: OIKOYMENH, 1998.
85. WEBER, M. *Protestantská etika a duch kapitalismu*. Praha: Mladá fronta, 1999.
86. WHYTE, W., H. *Organizační člověk*. Praha: Svoboda, 1968.
87. WINKLER, J. *Teorie rozhodování a dynamika sociální politiky*. Brno: Masarykova univerzita, 2007.
88. WISNIEWSKI, M. *Metody manažerského rozhodování*. Praha: Management Press, 1996.
89. ZICH, F. *Sociální procesy*. Praha: Svoboda, 1986.

Anotace

Jméno a příjmení autorky: Veronika Gigalová

Název disertační práce:

Typologie rozhodovacích procesů v andragogických paradigmatech

Rozhodovací procesy jako předmět andragogiky

Počet znaků: 201 034

Počet titulů použité literatury: 89

Práce se věnuje problematice rozhodovacího procesu manažerů v dnešní společnosti. Toto téma jsem zvolila proto, že změny ve společnosti přinášejí také nové pohledy na sociální jevy uvnitř společnosti. Na základě diskuse teorií andragogických autorit stanovuji dvě paradigmatu andragogiky. Sociotechnické a komunikativní. Sociotechnické paradigma představuje systémový přístup, kde dospělý jedinec je funkčním prvkem sociálního systému. Vztah je asymetrický a založený na autoritě manažera v rozhodovacím procesu. Cílem andragogického působení je pak adaptace na potřeby systému. Komunikativní paradigma, které představuje antisystémový přístup a člověk se stává aktivním tvůrcem svého prostředí. Vztah manažera k podřízeným je symetrický a manažer nepředstavuje mocenskou autoritu. Cílem andragogického působení pak je emancipace od ideologického či mocenského vlivu. Vyústěním práce je vytvoření dvou hlavních typů rozhodovacích procesů v sociotechnickém a komunikativním paradigmatu.

Klíčová slova: rozhodovací proces, moderní společnost, industriální společnost, postzaměstnanecká společnost, paradigma, sociotechnické paradigma, komunikativní paradigma.

Annotation: The doctoral thesis is dedicated to the decision-making process for managers in today's society. This theme was chosen because changes in society also bring new insights into social phenomena within the company. Based on the discussion of theories Andragogical authority identifies two paradigms of Adult Education. Socio-technical and communicative. Socio-technical systems approach represents a paradigm where an adult is a functional element of the social system. The relationship is asymmetrical and based on the authority of the manager in the decision-making process. The aim of andragogical action is then to adapt to the needs of the system. Communicative paradigm that represents antisystemic access a person becomes an active creator of his environment. Relationship Manager to subordinates is symmetrical and the manager does not power authority. The aim of andragogical action then is emancipation from ideological or sphere of influence. The work results in the creation of two main types of decision-making processes in socio-technical and communicative paradigm.

Keywords: decision-making process, modern society, industrial society, post employment society paradigm, socio-technical paradigm, communicative paradigm.