

Univerzita Karlova v Praze

Fakulta humanitních studií



NORMY CHOVÁNÍ PRACOVNÍKA FORMÁLNÍ ORGANIZACE

bakalářská práce

Andrea HRUBÁ

Vedoucí bakalářské práce: JUDr. et Mgr. Michal Nop

Praha 2015

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vykonala samostatně, uvedla jsem veškerou použitou literaturu a že všechny použité prameny byly řádně citovány.

Zároveň souhlasím s jejím eventuálním zveřejněním v tištěné či elektronické podobě.

Práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Úvalech dne 5. 1. 2015

Andrea Hrubá

Obsah

Obsah.....	- 4 -
Úvod	- 6 -
1. Definice základních pojmů tématu	- 8 -
1.1 Hodnoty a normy.....	- 8 -
1.1.1 Hodnoty	- 8 -
1.1.2 Normy	- 9 -
1.1.3 Vztah hodnot a norem.....	- 11 -
1.2 Formální organizace.....	- 12 -
2. Normy chování z pohledu sociologie	- 14 -
2.1 Přístupy k sociologické analýze norem.....	- 14 -
2.2 Komparace strukturně funkcionálního a interpretativistického přístupu ...	- 14 -
3. Normy chování z hlediska psychologie osobnosti.....	- 31 -
3.1 Osobnost a normy.....	- 31 -
3.2 Freudova psychoanalytická teorie osobnosti	- 34 -
3.3 Behaviorální teorie osobnosti Johna B. Watsona.....	- 37 -
3.4 Humanistická psychologie osobnosti	- 39 -
3.5 Pracovní motivace	- 42 -
3.6 Shrnutí teorií psychologie osobnosti z hlediska norem chování pracovníka formální organizace	- 44 -
4. Normy chování z hlediska sociální psychologie.....	- 47 -

4.1	Sociálně-psychologické pojetí norem	- 47 -
4.2	Organizační kultura	- 50 -
4.3	Socializace nového pracovníka v organizaci	- 50 -
4.4	Sociální vztahy v organizaci	- 52 -
4.5	Neformální normy chování	- 52 -
4.6	Pracovní skupina	- 54 -
4.7	Dynamika skupin a sociální jevy ve skupině	- 55 -
5.	Normy chování z pohledu práva	- 57 -
5.1	Legitimita právních norem v organizaci	- 57 -
5.2	Působení právních norem na pracovníka	- 61 -
	Závěr	- 71 -
	Použitá literatura	- 76 -

Úvod

Předmětem této práce je analýza norem chování pracovníka formální organizace. Jelikož je na normy chování nahlíženo odlišným způsobem v různých sociálně-vědních disciplínách, usiluje tato práce o komplexnější pohled v interdisciplinární perspektivě.

O tématu je pojednáno z hlediska sociologie, psychologie osobnosti, sociální psychologie a práva, neboť teprve sumarizací poznatků těchto disciplín lze dospět k bližšímu poznání geneze norem, jejich fungování a předpokladů vůči k normám konformnímu chování.

Sociologická část práce si klade za cíl identifikovat a zkomparovat objektivistické a subjektivistické teorie v podobě strukturního funkcionalismu a interpretativismu. Jedná se zde o konfrontaci induktivních teorií konceptuálně-teoretické povahy, které budou v předkládané práci dále aplikovány na koncept norem chování jakožto částí organizační kultury. Analyzovány by měly být i vlivy, které mohou vést k dysfunkcím organizace.

V té části práce, která bude na téma nahlížet prizmatem psychologie osobnosti, budou identifikovány vrozené osobnostní faktory, které determinují způsob chování člověka i jeho tendenci k dodržování či porušování norem, a ty vnitřní predispozice, jež určují, které vlivy budou na danou osobnost působit motivačně. Tato analýza bude provedena v kontextu příslušných teoretických konceptů, zejména s ohledem na psychoanalýzu, behaviorismus a humanistickou psychologii.

Sociálně-psychologická část si klade za cíl identifikovat, jakým způsobem se zaměstnanec adaptuje na organizační normy a jak budou vzájemné sociální interakce v pracovním prostředí působit na pracovní výkon zaměstnance i pracovní skupiny, v níž působí.

Cílem právní části je nalezení vlivů, jež působí na konformitu chování zaměstnance s právními normami. Mělo by být zjištěno, jakým směrem právní normy usměřují chování zaměstnance a příčiny, proč tomu tak je. Z analýzy by mělo být rovněž zřejmé, jakým způsobem právní normy působí na osobnost člověka a jaké jeho postoje jsou ve vztahu k respektování práva určující.

Z hlediska metodologie má předkládaná práce konceptuálně-teoretickou povahu. V práci bude užitá metoda komparace teoretických přístupů a jejich aplikace na dané téma.

Z metod logických je v předkládané práci aplikována zejména indukce. Jsou zde nalézány vlastnosti, které autoři připisují různým jevům, a induktivně jsou podřazeny pod obecnější pojem, který tyto vlastnosti v sobě zahrnuje.

1. Definice základních pojmů tématu

1.1 Hodnoty a normy

Fungování formální organizace vyžaduje vzájemnou komunikaci mezi jejími členy. Společné aktivity směřující k dosažení společných cílů i udržování sítě sociálních vztahů uvnitř skupinových struktur vedou k potřebě existence pravidel vzájemného soužití členů, skupinových norem regulujících chování členů. Tyto normy vycházejí ze systému hodnot, ve kterém jsou integrovány mj. též společné cíle a který skupinu spojuje. Jelikož se žádná ze skupin nevyskytuje v kulturně-sociálním vakuu, korespondují skupinové hodnoty a normy, ať už souhlasně, nebo nesouhlasně, s hodnotovými a normativními systémy platnými v okolním společenství, jehož je daná skupina součástí. (Reichel, 2004: 126)

Normy patří mezi zásadní koncepty této bakalářské práce a představují jakousi spojnicí mezi hodnotami a chováním jedince. Z toho důvodu považujeme za nezbytné oba pojmy na tomto místě vymezit. V této kapitole se pokusíme nastínit jejich základní definice a příslušné aspekty.

1.1.1 Hodnoty

Hodnota je jedním ze základních pojmů společenskovedních oborů a její vymezení není jednoznačné. My tento pojem budeme chápat v obecné rovině jako jeden ze základních fenoménů kultury, umožňující integraci jak kultury samotné, tak její sepětí s určitým sociálním systémem, společností, jakož i s osobností jedince. M. Weber nahlíží hodnotu jako to, co se může stát obsahem postoje vyjádřeného pozitivním či negativním soudem, čili něco, co

se uchází o naše uznání, co jako hodnotu uznáváme, či naopak odmítáme, případně hodnotíme a v různých souvislostech posuzujeme. (Velký sociologický slovník, I. sv.: 375 – 377; heslo: hodnota) Hodnoty jsou součástí kulturních vzorců; umožňují jedinci účast na kulturním a sociálním životě stejně jako na významech, které jej přesahují a s nimiž se ztotožňuje, v čemž nachází své vlastní naplnění (Reichel, 2004: 158).

A. Giddens definuje hodnoty jako „*představy jedinců nebo skupin o tom, co je žádoucí, správné, dobré či špatné*“, a podotýká, že „*hodnoty jedince jsou výrazně ovlivněny konkrétní kulturou, v níž žije*“ (Giddens, 1999: 549).

S hodnotami se jedinec poprvé seznamuje během procesu socializace. Mezi jejich základní atributy patří polarita jejich žádoucnosti a nežádoucnosti, resp. jejich přijatelnosti a nepřijatelnosti, a míra významnosti, podle níž jsou uspořádávány do hierarchických struktur, hodnotových žebříčků. Jejich podoba může být zcela rozličná a může se pohybovat od zcela abstraktních idejí (spravedlnost, krása, dobro) a nemateriálních projevů (seberealizace, uznání, radost z radosti druhých) až po zcela materiální (nové auto, peníze). Liší se také způsoby jejich dosažení, resp. udržení, což úzce souvisí s motivací a významem hodnoty. Hodnotová orientace jedince je do určité míry flexibilní, neboť spolu s procesem psychického a sociálního vyzrávání dochází k přijímání nových hodnotových struktur a přizpůsobení se jim. (Reichel, 2004: 159 - 160)

1.1.2 Normy

Zatímco hodnoty považuje Giddens za abstraktní ideály, jsou normy již konkrétními příkazy a zákazy společenského života, tedy principy

a zásadami, u nichž se očekává, že se jimi budou lidé řídit (Giddens, 1999: 32). Společenská pravidla a normy jsou nám vštěpovány již v průběhu socializace a velmi často si jejich uplatňování při sociálních interakcích ani neuvědomujeme. Na rozdíl od těchto norem, jimž jsme působením procesu socializace uvykli, existují také normy, které dodržujeme vědomě z vlastního rozhodnutí, neboť je považujeme za správné. Každá skupina lidí se řídí konkrétními normami, jejichž nedílnou součástí představují sankce, o něž se normy opírají. Jakákoliv reakce ostatních na chování jednotlivce nebo skupiny, které si kladou za cíl zajistit dodržování dané normy, je možno považovat za sankce. Ať už se jedná o odměnu za konformní chování, tedy sankci pozitivní, či trest za chování nonkonformní – sankci negativní, či z hlediska formálnosti sankci neformální, spontánnější a méně organizovanou, nebo sankci formální, vyskytující se tam, kde za dodržování určitých norem odpovídá pevně stanovená skupina lidí nebo organizace, sankce vždy podporují konformitu a chrání před nekonformním jednáním (Giddens, 1999: 187).

Velký sociologický slovník nabízí tři možné výklady termínu „*norma*“. Zprvée odkazuje pojem „*norma*“ k tomu, co je možné považovat za normální, tedy statisticky obvyklé, a je kritériem umožňujícím srovnání. Dále je tento termín vysvětlován ve světle sociálního determinismu, kde se o normě hovoří jako o sociokulturním regulativu, ovlivňujícím chování jednotlivců jakožto členů skupiny. Nejběžnější pojetí významu chápe normu jako obecné verbalizované pravidlo, které mají aktéři respektovat a které by pro ně mělo být závazné, návod, co by měli členové skupiny nebo jiní lidé dělat a co se od nich za určitých podmínek a v určitých situacích očekává. (Velký sociologický slovník, I. sv.: 692; heslo: norma)

Chování, které se s normami shoduje, nazýváme konformitou. Je-li

jedinec s konkrétní sociální skupinou identifikován a má-li s ní pocit sounáležitosti, přijímá normy za vlastní – interiorizuje je jakožto správné a závazné. Ponechává-li si určitý odstup a akceptuje-li normy jen jako nutnou podmínku svého členství, hovoříme o vnější adaptaci. (Reichel, 2004: 161)

1.1.3 Vztah hodnot a norem

O vzorcích kulturních cílů a institucionálních norem hovoří Robert K. Merton jako o analyticky oddělitelných, leč v konkrétních situacích splývajících prvcích. Víceméně integrované a v určitou hodnotovou hierarchii uspořádané kulturně definované cíle, záměry a zájmy, vytyčené jako legitimní předměty snažení pro členy společnosti, věci, o které stojí za to usilovat, jsou spjaty, ne však determinovány, s biologickými pudy člověka. Přijatelné způsoby dosahování těchto cílů pak vymezují, regulují a kontrolují usměrňující normy, pravidla zakořeněná v mravech či institucích. Hlavním měřítkem přípustnosti jednání však není efektivnost pro skupinu, ale hodnotově zatížené postoje, podporované buď většinou, nebo skupinou mocných. Volba prostředků k dosažení kulturních cílů je vždy omezena institucionalizovanými normami. (Merton, 2007: 134 – 135)

„V mimoprávní sféře se může norma obhájit jen tím, že prokáže svůj vztah k základním hodnotovým orientacím. Tím, že se normy volají před soud hodnot a že se posuzují z hlediska základních hodnot, zvyšuje se samozřejmě možnost, že některé neobstojí, že jejich aplikace se neukáže jako naléhavější a že tudíž v dané situaci nebudou dodrženy“ (Velký sociologický slovník, I. sv.: 694; heslo: norma).

Normy se tedy vždy nějakým způsobem vztahují k hodnotám, konkretizují a specifikují je, mají funkci předpisů a vymezených způsobů, jak

skupinových či společenských cílů dosahovat. Nelze však klást rovnítko ve smyslu co hodnota, to norma, jisté hodnoty se promítají do mnoha norem a naopak, jistá norma může zohledňovat řadu hodnot. (Reichel, 2004: 162)

Smysl norem je pro společnost existenčně důležitý, neboť bez nich by jakákoliv interakce, ať už ve formálních, tak i v neformálních sociálních skupinách, nebyla možná. Bez vodítek ke správnému chování by nás zachvátil vír nepředvídatelnosti a deprimující nejistoty. (Šubrt, 2008: 358)

Normy tedy představují jakousi spojnicí mezi hodnotami a chováním a napovídají o vyznávaných životních hodnotách a hodnotových orientacích jedince.

1.2 Formální organizace

Keller definuje formální organizaci jako „*uměle vytvořený nástroj koordinace aktivit většího počtu lidí za určitým pevně stanoveným cílem*“, se snahou zajistit stálost a nezávislost tohoto uspořádání na střídání konkrétních pracovníků dané organizace. Jejich formálnost pak tkví v podobnosti principu jejich fungování. Stále více lidských aktivit je provozováno organizovaně. Ačkoliv v jisté míře samozřejmě lze vyrábět, vzdělávat, léčit atd. i bez formálních organizací, výhody plynoucí z formálně ustavené koordinace převažují. Keller nepovažuje formálně ustanovené organizace za pouhý projev „*abstraktní snahy o co nejracionalnější uspořádání chodu lidské společnosti*“, ale poukazuje na vznik a formování těchto struktur v dobách, kdy mezi podobou organizace a charakterem její činnosti bylo zřejmé pouto. (Keller, 2007: 9-10)

Klasický model formální organizace se objevuje u Webera v podobě ideálního typu organizace, jakéhosi metodologického nástroje poznání

skutečných organizací, u nějž je definován cíl a jednotlivé činnosti, které mají naplnění tohoto cíle zajistit.

Formální organizace utvářené dle mechanického modelu jsou utvářeny shora a slouží jako nástroj k dosažení cílů. Vytvoření těchto organizací musí být následováno druhou fází, ve které *„docházejí lidé k přesvědčení, že formální jednání je žádoucí a podporuje sjednocení lidí v zájmu dosažení společného dobra“*. (Morawski, 2005: 49)

Různé formální organizace usilují o to, aby jejich členové dodržovali normy organizace různými způsoby. Etzioni vytvořil typologii technik organizační kontroly (Etzioni 1971: 276 – 277). Některé organizace, například vězení či instituce pro duševně choré, používají ke kontrole svých členů fyzické sankce a donucení. Jiné organizace, například většina obchodních korporací, používají podle Etzioniho materiální či utilitaristické podněty, aby dosáhly žádoucího chování svých členů. Další organizace, například církve či politické strany, používají normativní způsob kontroly, typu vyšších ideálů či skupinové akceptace, aby přesvědčily své členy, že se mají identifikovat s cíli organizace a internalizovat je. Organizace používající k přesvědčování strategii normativní kontroly vyvolávají větší oddanost svých členů než ty, které používají utilitaristické metody. Organizace užívající donucení pak vyvolávají oddanost nejnižší. William Ouchi pak dovedl z příkladu japonských organizací, že je levnější kontrolovat lidi prostřednictvím jejich socializace a internalizace norem než prostřednictvím materiálních pobídek nebo byrokratických pravidel (Handel 2003: 348).

Různým přístupům ke zkoumání formálních organizací a roli norem v nich bude věnována kapitola Normy chování z pohledu sociologie.

2. Normy chování z pohledu sociologie

2.1 Přístupy k sociologické analýze norem

Normy formální organizace bývají považovány za jednu ze složek organizační kultury, a to společně s hodnotami, přesvědčeními a postoji, stejně tak jako symboly a rituály, ve kterých se projevují (Handel, 2003: 347). Zatímco skupinové cíle jsou specifikacemi zamýšlených záměrů, kterých chce skupina dosáhnout, „*skupinové normy jsou sdílenými způsoby nahlížení na svět*“ (Organ, Bateman, 1986: 481), jsou standardy očekávaného a povoleného chování a řeči, přičemž mohou, ale nemusí, reflektovat kulturní přesvědčení a hodnoty (Ott, 1989: 37).

K normám jakožto součásti organizační kultury je možno přistoupit objektivisticky, kdy objektivní přístup vychází z pojetí, že sociální realita je nezávislá na jedinci a člověk je spíše výtvořem sociální reality, nebo subjektivisticky, což je přístup, který odmítá existenci objektivní sociální skutečnosti a připouští zejména chápající analýzu. Teorií, jež vysvětlují existenci norem organizace, je mnoho; v naší práci jsme se rozhodli konfrontovat ty nejvýznamnější.

2.2 Komparace strukturně funkcionálního a interpretativistického přístupu

Na tvůrčí potenciál jedinců, na jejich svobodu a autonomii kladou důraz interpretativní teorie. Lidé jsou zde považováni za autory svého sociálního světa, jejichž jednání je jen omezeně determinováno. Ve svých vzájemných interakcích jedinci neustále konstruují a rekonstruují svět. Jde o značně

subjektivistický přístup, obraz člověka je nedeterministický až voluntaristický (Bedrnová, Nový, 2007: 418). Oproti tomu přístup strukturně funkcionální považuje lidské jednání za sociálně podmíněné, sleduje spíše společenské tlaky, jež formují jedince i sociální skupiny podle potřeb sociálního systému. Sociální tlak v organizaci tak v souladu s tímto pojetím působí na zvýšení souladu jednání pracovníka organizace s organizačními normami.

Mezi přední představitele strukturního funkcionalismu patří Talcott Parsons. Strukturální analýza Parsonsova se nezabývá smyslem zkoumaného jevu, nevychází z hypotetického smyslu, může však smysl odhalit. Struktura je v Parsonsově pojetí chápána jako operativní celek zahrnující určitý počet částí bez vymezeného obsahu a určitý počet vztahů, jejichž povahu neznáme, jejichž funkci však můžeme určit. Pokud se nám podaří identifikovat povahu vztahů mezi částicemi určité struktury a jejich obsah, získáme model dané struktury, jež je charakterizována úplností, transformovatelností a seberegulativností. (Parsons, 1991)

U Parsonse se setkáváme s relativní podružností lidského subjektu v klasickém slova smyslu, stejně jako s relativní podružností historie. Ty vyplývají z toho, že ani individuální subjekt ani historie neovlivňují nezměnitelnost lidského intelektu ve smyslu schémat či forem, jimiž se řídí lidské myšlení. V Parsonsově analýze je zvýrazněna synchronocita nad diachronicitou. Jestliže odhalíme strukturu určité instituce či zvyku, získáme tím princip, jímž můžeme objasnit další instituce a zvyky.

Normy chování jsou pro Parsonse jen další skladebnou částí sociální struktury. Normy v sobě mají zakomponovány hodnotové zaměření a specifické módy orientace jednání, ale na rozdíl od hodnot nejsou obecné, jsou součástí konkrétních sociálních systémů. Normy jsou zejména

regulátory procesů, které vedou k integraci vzorců hodnotových závazků do sociálního jednání. (Parsons, 1971) Normy organizace tak mají integrativní funkci ve vztahu k organizaci, když usnadňují včlenění organizačních hodnot do jednání zaměstnanců; zároveň mají deterministický charakter z pohledu pracovníků, neboť je jimi určováno chování zaměstnanců.

Parsons byl strukturním funkcionalistou, proto ve své práci kombinoval funkcionální analýzu s metodou strukturální. Podstatou funkcionální analýzy je chápání jevů ve vztahu k vyššímu celku, jehož jsou součástí, a to zejména z hlediska potřeb, které ve vztahu k celku saturují, případně z hlediska vztahů k jiným elementům tohoto celku a ve vztahu k sobě samým (dle Velký sociologický slovník, I. sv.: 60; heslo: analýza funkcionální). Jakožto strukturalista pak Parsons usiluje o uchopení předmětu zkoumání nikoli jen jako jednotlivého faktu nebo pojmu, nýbrž jako totality, jež má smysl sama o sobě, zatímco části, které ji tvoří, nabývají smysl jen ve vztahu k sobě navzájem a ve vztahu k celku. Strukturální metoda se tedy nesoustřeďuje na části, z nichž je složen daný celek, ale zkoumá vazbu mezi jeho částmi a řád, v jakém se tato vazba odvíjí. Strukturální analýza stojí v protikladu vůči analýze symbolické nebo archetypální, které jsou postaveny na tom, že symboly nebo archetypy se vztahují k jednomu určitému smyslu. (dle Velký sociologický slovník, II. sv.: 1242; heslo: strukturalismus)

Parsonsovo pojetí můžeme zařadit mezi zobecňující přístupy. Z metodologického hlediska lze tomuto pojetí vytknout skutečnost, že tento přístup postuluje teleologickou eufunkčnost prvků celku. Namísto toho, aby bylo toto zjištění výsledkem analýzy, stojí jako axiom na začátku.

Jakožto přístup subjektivistický, do velké míry odlišný od Parsonsova přístupu a dobře demonstrující rozdílnost v přístupech k normám chování

pracovníků organizace, můžeme zmínit sociální konstruktivismus Petera L. Bergera a Thomase Luckmanna (Berger, Luckmann, 1999), který můžeme zařadit mezi směry interpretativní sociologie. Sociální skutečnost vyžaduje interpretaci, která je kontextová a konkrétní.

Parsonsova analýza je prováděna na makroúrovni, zkoumá struktury celé společnosti. Berger s Luckmannem naopak skutečnost analyzují na mikroúrovni, zkoumají pravidelnosti v bezprostředních interakcích. Z funkcionalistické perspektivy hraje rozhodující úlohu otázka, jaké funkce jednotlivé části systému plní. Normy chování formální organizace v tomto pojetí působí na jedince jakožto realita vůči jedinci vnější, čímž je dosaženo chování souladného s cíli organizace. Konstruktivistický přístup je naopak individualistický – podoba sociálních norem je navázána na to, jak si sami aktéři interpretují své role.

Jak strukturní funkcionalisté, tak interpretativisté navázali na pojetí sociální role Maxe Webera, nicméně každý směr Weberův koncept rozvíjel jiným způsobem.

T. Parsons přijímá Weberovo krajně racionalistické pojetí organizace. Důraz klade na fakt, že pravidla, jimiž je chod organizace řízen, nevznikají spontánně v průběhu sociálních interakcí, nýbrž jsou vědomě ustavována, a to tak, aby optimálně regulovala chování všech členů organizace. Formální organizace je přitom považována za nejúčinnější ze všech způsobů sociální kooperace.

Současně Parsons přejímá Weberovy názory o dehumanizujícím charakteru organizací. Má tendenci předpokládat, že organizace jsou vzhledem ke svým členům všemocné, že mohou libovolně utvářet osobnosti svých zaměstnanců podle svých potřeb. To vyplývá z Parsonsova

determinujícího pojetí socializace a výkonu rolí. Parsons vychází z modelu „absolutně socializovaného“ člověka.

Oproti Weberovi však Parsons připouští, že dosahování původních cílů organizace, byť je definičním prvkem celé struktury, je jen jednou z organizačních potřeb. Každá organizace se především snaží přetrvat v prostředí. Za tímto cílem vyvíjí nové imperativy, které s původním cílem nemusejí mít příliš společného.

A zatímco Weber předpokládá záměrnost a řízenost všech procesů probíhajících v rámci organizace, Parsons počítá s tím, že organizační struktury jsou do jisté míry spontánně utvářené a seberegulující se. Změny, k nimž v organizaci dochází, jsou tedy výsledkem dopředu neplánovaných odpovědí na hrozby v rovnováze systému a vyvíjejí se svou vlastní dynamikou, jež vzhledem k původním záměrům vystupuje nejednou jako dynamika nezamýšlených důsledků.

V Parsonsově pohledu na organizace jsou organizace považovány za instituce, jejichž primárním cílem je dosažení vytyčených cílů. Cíle jsou vytyčovány lidmi, kteří mají formální autoritu. Primární otázkou, kterou je nutno odpovědět, je nalezení optimální struktury a podoby řízení organizací tak, aby organizace deklarovaných cílů dosáhla efektivně. Osobní priority členů organizace jsou omezeny systémem autoritou vytvořených formálních pravidel a normami racionálního chování. Aby ovšem byly potvrzeny základní předpoklady strukturálních a systémových teorií, musely by být podle Weicka naplněny čtyři základní předpoklady: 1. sebekorigující se systém navzájem závislých lidí; 2. shoda v cílech a metodách; 3. spolupráce je dosaženo skrze sdílení informací; a 4. problémy organizace, jakož i jejich řešení musí být předvídatelné. Jak tvrdí Weick, v moderních organizacích je těchto předpokladů dosaženo jen málokdy. (Weick in Ott, 1989: 2)

Parsons může být kritizován za to, že absolutizuje pojmy „*rovnováha*“, „*funkčnost*“ a „*harmonie*“. Nikdy totiž nelze vyloučit napětí, rovnováha je vždy relativní. Organizační stabilita určitě nemusí uspokojovat všechny členy organizace ve stejném rozsahu. Protože však uspokojuje většinu, je vyvoláván tlak na její konformizaci. Likvidace napětí je ale často likvidací inovačních snah, a má proto konzervativní charakter.

Parsons bývá kritizován i za to, že nedostatečně popisuje proces sociální změny. Parsonsův protiargument zní: je nutno rozlišovat mezi analýzou „*rovnováhy*“, která považuje systém za něco daného, a analýzou „*strukturní změny*“, u které systém sám o sobě dán není. U tohoto tvrzení ale Parsons nesetrvává důsledně, když tvrdí, že „*při analýze procesů přeměny struktur subsystémů v širší systém je téměř vždy nezbytné některé strukturní prvky pokládat za dané*“ (in Silverman, 1971: 57).

Předmětem kritiky může být i Parsonsovo používání teorie rolí – také ona vinou svého normativního pojetí dokáže jen těžko vysvětlit problém sociální změny. Vychází z očekávaného jednání jako z něčeho kulturně závazného a již dopředu jednoznačně daného.

Jakožto funkcionalista se Parsons zaměřuje spíše na důsledky než na příčiny změny či příčiny konfliktu, který může být hybatelem změn; zajímá jej více funkce než příčina konfliktu. U organizace ve vztahu k vnějšímu prostředí zkoumá pouze to, nakolik je jeho požadavkům přizpůsobena. Nevysvětluje ale, proč organizace sledují určitý cíl, který vznikl v určité době v určité situaci. Na organizace pohlíží jako na systémy, které zde prostě existují. Parsons nezdůvodňuje, proč je podle něj cíl organizací v souladu s centrálním hodnotovým systémem. Zcela pomíjí možnost existence organizací s deviantními cíli.

Keller (2007: 71) si všímá faktu, že strukturní funkcionalismus zcela mechanicky konfrontuje základní teze taylorismu a teze teorií „human relations“. V tomto duchu se zabývá vztahy mezi formálními a neformálními prvky organizací, vztahy mezi nižšími a vyššími vrstvami organizační hierarchie, vztahy mezi odměnou ekonomickou a různými formami odměny sociální. Ve všech uvedených případech strukturní funkcionalisté kritizují jednostrannost obou směrů a snaží se brát v úvahu stanoviska obou směrů, aniž by ovšem dodávali něco kvalitativně nového a formulovali nějaké syntetické stanovisko. V klasickém pojetí strukturní funkcionalisté souhlasí, když tayloristé tvrdí, že nejúčinnější organizace nejvíce uspokojují pracovníky, ale souhlasí i s teoretiky mezilidských vztahů, kteří se domnívají, že teprve organizace, která dokáže pracovníky nejvíce uspokojit, se stává nejefektivnější. Tím dochází k rozporu, který Parsons neřeší. Ke konfliktnímu chápání různých aspektů organizační kultury se strukturní funkcionalismus dopracovává až v Mertonově a Coserově pojetí, jejichž teorie podstatně narušují harmonickou strukturu Parsonsova systému.

Parsonsov systémový přístup v sobě také skrývá nebezpečí reifikace. Parsons totiž o organizaci i jiných sociálních systémech hovoří tak, jako kdyby rozhodovaly a jednaly samy. Tento problém vyřešili interpretativisté tak, že sestoupili do roviny zkoumání individua. Zatímco strukturní funkcionalisté předpokládali, že ke změně dochází, existuje-li tato potřeba u samotného systému, interpretativisté se shodli na tom, že změna vychází z interakce určitým způsobem motivovaných aktérů. (Silverman, 1971)

Strukturní funkcionalisté podle Gouldnera (in Keller, 2007: 102 - 103) přeceňují stupeň vzájemné závislosti a integrace jednotlivých částí organizačního systému. Tento rys je patrný již v samotné Parsonsově definici organizace v termínech orientace na cíle. Jedná se u něho výhradně o cíle

špičkových manažerů a předpokládá se, že autonomie, a tedy schopnost formulace a prosazování vlastních cílů je u subsystemů organizace mizivá. V souladu s Gouldnerovým názorem by adekvátnější přístup k organizacím vyžadoval přesnější specifikaci cílů nejen jednotlivých částí a skupin organizace, ale dokonce i jednotlivců. Také jejich cíle mohou být různorodé. Nikoli jen organizace jako celek, ale též jednotlivé skupiny i jednotliví členové jsou vedeni snahou udržovat svou vnitřní rovnováhu, používají k tomu své vlastní strategie, a to nezávisle na celku a často i na jeho úkor. Parsonsův systémový model má tendenci předpokládat, že organizační struktura slouží pouze k propojování částí, jejich kontrole a integraci. Podle Gouldnera však tato struktura zároveň slouží k udržování a ochraně jedné částí vzhledem k druhým v rámci téhož systému.

Strukturně funkcionalistický koncept normativní integrace jednání sice umožnil realističtější pohled na fungování organizací, nicméně stabilita organizací v něm byla přeceněna a nebylo dostatečně vysvětleno, z čeho daná stabilita organizace pramení; byla považována za danou. Parsonsův přínos spočívá v tom, že si cílevědomě klade otázku podmínek stability společenských systémů a jejich fungování. Hledání zdrojů stability umožňuje kritiku příčin společenské dezintegrace. Navíc i v současných analýzách organizační kultury jsou používány koncepty sociálních rolí a sociálních struktur. Přínosem pro praxi je vyhledávání motivačních činitelů lidského jednání a hodnotových orientací, které ovlivňují dodržování norem chování pracovníky formální organizace.

Statičnost Parsonsovy koncepce byla v konstruktivistickém pojetí Bergera a Luckmanna odstraněna, neboť jejich přístup umožnil respektovat i existenci individuálních potřeb členů organizace. Přesto i jejich přístup má svá omezení.

Bergerův a Luckmannův náhled na člověka jako na někoho, kdo má přirozenou potřebu externalizace a kdo své konstrukce chce vyjadřovat a vštěpovat světu, se pro organizační chování příliš nehodí. V sociálním světě sice převládají kreativní aktivity, chování v organizaci je ovšem determinováno spíše různými směrnicemi a sociálními strukturami (Hummel, 1977: 41).

Berger a Luckmann se také dostatečně nezabývají mechanismy, které dokáží zajistit, že chování většího množství sociálních aktérů může být integrováno v rámci určité organizační struktury. Příliš se zaobírají mnohotvárností strategií používaných v různých situačních kontextech, přičemž opomíjejí silné vnější tlaky, které tyto kontexty ve významné míře spoluvytvářejí a vedou k tomu, že organizační normy jsou pracovníky dodržovány. To znamená, že ignorují specifickou povahu organizací jako nadosobních sociálních výtvorů. Pokud se otázce sociální integrace zcela nevyhýbají, snaží se ji řešit poukazem na vzájemné přizpůsobování probíhající mezi aktéry neustále v průběhu integračních výměn.

Velký přínos pro praxi má ovšem interpretativistický předpoklad, že míra uspokojení zaměstnance není dána pouze výší odměny, ale především stupněm, v jakém se odměna odchyluje od toho, co bylo očekáváno, tedy od definice situace. „*Symbolická očekávání, která jsou do značné míry vytvářena vně samotné organizace, jsou rozhodující: tam, kde jsou příliš vysoká, bývá míra uspokojení nižší než tam, kde jsou skromnější*“ (Keller, 2007: 84). Pokud tedy budou naplněna očekávání zaměstnance, je větší pravděpodobnost, že bude spokojen, a tudíž by měl také ochotněji dodržovat normy chování organizace.

Ani Parsonsův strukturně funkcionální přístup ani směry interpretativní sociologie ovšem nedaly odpověď na otázku, proč se zaměstnanci organizace

podřizují organizačním normám chování a participují na činnostech vedoucích k fungování organizace, přestože mají své vlastní zájmy, které jsou často právě opačné, než jsou cíle organizace.

Odpověď na tuto otázku našli M. Crozier a E. Friedberg v charakteru pravidel, jimiž se chod organizace řídí. Členové organizace se snaží pro své zájmy využít těch možností, které jim organizace poskytuje. Nepřizpůsobují se pasivně jejím tlakům, využívají své schopnosti tyto tlaky využívat ve svůj prospěch a využívají tyto tlaky k prosazení vlastních zájmů. Členové organizace, kterým se podaří některý ze zdrojů nejistoty ovládnout, využívají moci, která jim z toho plyne, aby dále zvýšily své výhody na úkor druhých. (Crozier a Friedberg in Keller, 2007: 74)

Základní rozdíl mezi přístupem Parsonsovým a přístupem Bergera a Luckmanna spočívá v odlišných tradicích zkoumání sociální reality. Zatímco Parsons v souladu se svým objektivistickým hlediskem generalizuje, Berger a Luckmann respektují individuální charakteristiky. Parsons je ovlivněn pozitivistickým přístupem, Berger fenomenologií. Berger a Luckmann se tedy pro pochopení toho, proč zaměstnanci dodržují normy organizace, snaží použít subjektivistický, „rozumějící“ přístup. Parsonsovo pojetí je zaměřeno ponejvíce na strukturu organizace, kdežto Berger a Luckmann zdůrazňují její procesuální charakteristiky, tj. problematiku konstruování norem chování, potažmo celého komplexu organizační kultury.

Jak Parsonsův model, tak model Bergera a Luckmanna se pokoušejí zdůvodnit existenci sociálního pořádku, tedy také toho, proč jsou normy chování dodržovány. Strukturně funkcionální přístup považuje chování za odraz depersonalizovaných charakteristik sociálního systému, které jsou vůči jednajícimu vnější a které jej omezují. Konstruktivistické pojetí naopak zdůrazňuje, že jednání lidí je odvozeno od významů, které svému jednání

aktéři připisují, a omezení jsou pouze tím, jakým způsobem konstruují svou realitu. Jeden přístup tedy tvrdí, že společnost utváří člověka, druhý klade důraz na to, že společnost je člověkem utvářena. Oba přístupy ukazují odlišnou stranu téže mince a jsou do jisté míry navzájem komplementární.

Parsons chápe chování aktérů v organizaci jako odraz vnějších, objektivně daných struktur, kdežto Berger a Luckmann chápou organizaci (tedy samotnou strukturu) za nestálý a proměnlivý výsledek dočasných interakcí různě motivovaných aktérů snažících se především řešit své vlastní problémy. Vnější vlivy nepůsobí podle Bergera a Luckmanna bezprostředně, jsou zprostředkovány skrze definice situace zúčastněných. Celkový charakter vnějšího prostředí určuje pouze obecné limity, avšak uvnitř těchto mezí je možno tlaky prostředí interpretovat různými způsoby.

Cohen (in Silverman, 1971: 142) považuje systémové stanovisko za důsledek holistického přístupu, konstruktivistické stanovisko za důsledek atomistického přístupu. Popis chování lidí nemůže vysvětlit vlastnosti systému, protože nepopisuje jeho úplnou a přirozenou povahu. Lidé totiž mají biologické a jiné charakteristiky, které s fungováním systému nesouvisejí. Navíc mají jednotlivci možnost volit, jak na požadavky systému (které mohou být nekonzistentní) zareagují. Parsonsův model tak vysvětluje povahu systému, aniž by zdůvodnil, proč lidé jednají tak, jak jednají; Bergerův a Luckmannův model je naopak soustředěn na jednání a opomíjí povahu systému.

Parsons přebírá Weberovy názory o dehumanizujícím charakteru byrokracie, když předpokládá, že organizace mohou utvářet osobnosti svých zaměstnanců podle svých potřeb. Vychází z toho, že změna v systému vychází z jeho vlastních potřeb, aniž by bral ohled na interakce různým způsobem motivovaných aktérů. Berger s Luckmannem naopak tvrdí, že

vysvětlovat míru uspokojení zaměstnance z pouhých parametrů organizace není úplně. Namísto odlidštění dochází u členů organizace spíše k přeměně osobnosti, organizace mohou pomoci dotvářet image svých členů. Dehumanizujícím způsobem však působí ve směru navenek – přesvědčení okolí o jejich nadlidském původu jim umožňuje ospravedlnění své existence.

Oběma přístupům jsou ovšem určité body společné. Parsons i Berger s Luckmannem byli výrazně ovlivněni Maxem Weberem, takže oba operují s pojmem sociálního jednání. Parsons však vyzdvihuje jeho normativní aspekt natolik, že odchýlení se od společensky očekávaného jednání chápe jako deviaci. Berger a Luckmann oproti tomu připouštějí, že obsah sociální role může aktér významně ovlivňovat, protože jej v každodenních interakcích spoluvytváří. Parsons svým přístupem zdůrazňuje úlohu sociální kontroly a podceňuje možnosti sociální změny.

Jak Parsons, tak Berger s Luckmannem navazovali na G. H. Meada, když zdůrazňovali úlohu internalizace a socializace. Je-li do organizace přijat nový člen, internalizuje si organizační normy. Podle Parsonse jejich obsah aktér ovlivnit nemůže, podle Bergera s Luckmannem tato možnost existuje.

Můžeme konstatovat, že nedostatkem strukturního funkcionalismu je soustředění se na neosobní procesy udržování rovnováhy, které bránilo vidět za děním v organizacích její skutečné aktéry. Tento nedostatek odstranil sociální konstruktivismus tím, že organizační kulturu analyzoval v rovině dílčích cílů jejích členů a jejich různé schopnosti vnutit své preference ostatním.

Parsonsovo pojetí chápe normy formální organizace za integrativní jev, jehož funkcí je integrovat všechny ostatní prvky organizační kultury, a zajistit tak stabilitu, identitu a spojení členů organizace prostřednictvím vyšších

hodnot než jen těch, které zabezpečují uspokojení základních potřeb člověka. Při analýze organizační kultury a zvyšování její účinnosti klade důraz na vnější, zřetelné a objektivně zachytitelné projevy, jako jsou např. rituály a příběhy. Právě tato rovina je považována za rozhodující složku organizační kultury a může být využívána pro zvýšení účinnosti řízení organizace. Parsonse tak můžeme zařadit mezi autory s adapcionistickým pohledem na organizační kulturu.

Přístup Bergera a Luckmanna vychází z předpokladu, že organizační kultura zahrnuje veškerou organizační realitu, přiklání se k subjektivní interpretaci sociální struktury a procesů v organizaci. Cílem výzkumu norem organizace by tak v souladu s Bergerovou a Luckmannovou koncepcí mělo být pochopení těch procesů, které vedou ke shodné interpretaci situace, aby byla vytvořena společná konstrukce sociální skutečnosti. Sociální jednání členů organizace se poté odehrává v určitém výkladovém systému, který je odvozen ze specifických a pro daný sociální systém platných norem a který je symbolicky zprostředkován. Berger s Luckmannem tedy používají ideacionistický přístup k organizační kultuře.

Z porovnání obou přístupů plyne závěr, že pro popis plnění pracovních úkolů je vhodnější Parsonsův koncept sociálního jednání, které má normativní charakter a jehož vzorec je dán jednajícímú zvnějšku. Bergerův a Luckmannův model je vhodný pro popis neformálních vztahů uvnitř organizace – tyto vztahy se totiž neřídí striktními pravidly a jednajícím je dána větší možnost normy vytvářet. Oba přístupy jsou do určité míry vzájemně komplementární.

Normy v ohrožení

Mezi nejvýznamnější představitele, kteří chápali organizaci jako ztělesnění racionality, patří Max Weber (Weber, 1997: 88 – 91) a Frederick W. Taylor. Zatímco Weber vytváří model byrokratické organizace, Taylor se zabývá průmyslovou organizací vytvořenou podle zásad vědeckého řízení. Oba tyto modely jsou postaveny na postulátu, že organizace je instrumentem pro dosahování cílů, jež jsou stanoveny zvenčí. (Morawski, 2005: 40 – 41)

Ovšem i v organizacích řízených neosobními předpisy se můžeme setkat s absencí racionality. Významným sociologem analyzujícím organizační dysfunkce byl Robert K. Merton, který identifikoval nejenom skupiny, kde je úzkostlivé dodržování norem natolik předimenzováno, že se taková absolutní konformita s pravidly dostává do rozporu s realizací cílů organizace (Merton 2007: 163). Merton si všímá i skupin, kde se klade tak velký důraz na cíle, že se před dodržováním institucionálních norem dává přednost použití procedur, které jsou kulturně nelegitimní, ale technicky nejefektivnější. *„S pokračováním tohoto oslabování institucionálních předpisů narůstá nestabilita společnosti a dochází k rozvoji toho, co Durkheim nazýval ‚anomií‘ (či absencí norem).“* (Merton, 2007: 138)

Z hlediska jednotlivých zaměstnanců formální organizace Merton odhalil, jaké adaptační mechanismy zaměstnanci zaujímají ve vztahu k dosahování kulturních cílů institucionalizovanými prostředky (Merton, 2007: 145 – 173). Ve stabilní společnosti je nejobvyklejším typem adaptace konformita, a to jak vůči kulturním cílům, tak vůči institucionalizovaným prostředkům. Konformní zaměstnanec se v tomto případě orientuje na dosažení cíle organizace dodržováním organizačních norem. Jde o zaměstnance, který je plně konformní s organizační kulturou.

Druhý typ adaptace v Mertonově pojetí představuje inovace. Při takovém způsobu adaptace zaměstnanec přijme kulturní cíl organizace za svůj, aniž by však zároveň internalizoval ty institucionální normy, jež určují způsob, jakým má být cíle dosaženo. Z hlediska sociologického je otázka, které sociální struktury jsou predisponovány k tomuto typu adaptace. Podle Mertona „největší tlaky směrem k deviaci působí na nižší vrstvy“ a „určité oblasti nemorálnosti a zločinu představují ‚normální‘ reakci na situaci tam, kde byl přijat kulturní důraz na peněžní úspěch, kde je ale zúžen přístup ke konvenčním a legitimním prostředkům k úspěchu“ (Merton, 2007: 153). Jestliže bychom tento závěr aplikovali na dodržování norem pracovníky formální organizace, mohli bychom vyvodit, že vyšší míra nedodržování norem bude u pracovníků méně kvalifikovaných profesí, kteří jsou konfrontováni se snahou organizace o maximalizaci zisku, přičemž dosažení peněz je i pro ně motivující. Finanční odměnu ovšem budou dostávat především výše postavení pracovníci a šance na povýšení nižších pracovníků, spjatá s vyšší finanční odměnou, bude u těchto pracovníků nízká.

Třetí typ adaptace představuje ritualismus, kdy pracovník neakceptuje cíl posunout se v organizační hierarchii nahoru, jen rutinně dodržuje organizační normy, aniž by sledoval jejich smysl. Zatímco adaptační model inovace Merton předpokládá spíše u nižší třídy, ritualismus by se mohl často vyskytnout u nižší střední třídy, neboť pro nižší střední třídu je podle něj příznačné, že rodiče vyvíjejí na děti ustavičný tlak na to, aby dodržovaly morální normy společnosti, přičemž – oproti vyšší střední třídě – je nižší pravděpodobnost, že se snaha o společenský postup setká s úspěchem (Merton, 2007: 163).

Čtvrtý adaptační typ představuje únik, k němuž se uchylují osoby, které neakceptují kulturně předepsané cíle a ani jejich chování není v souladu

s institucionálními normami. Jedná se o osoby, které nesdílejí obecný systém hodnot. Pro aplikaci na normy chování v organizaci by bylo možno vyjít z Mertonova tvrzení, že tento způsob adaptace se vyskytne nejpravděpodobněji tam, kde člověk nejdříve zcela přijme jak kulturní cíle, tak institucionální postupy a kde jsou tyto cíle naplněny citovým vztahem a přičítá se jim vysoká hodnota, avšak dostupné institucionální cesty nevedou k úspěchu. Únik je tedy volen jako východisko z nouze. (Merton, 2007: 167) Z hlediska fungování formální organizace je tedy žádoucí, aby byla pracovníkům dána reálná možnost naplnění cílů legitimními prostředky.

Poslední typ adaptace, rebelie, vede lidi k odcizení panujícím cílům i normám, jedná se o přechodovou reakci usilující o institucionalizaci nových cílů a nových procedur. V takovém případě bude pracovník usilovat o změnu stávajících cílů a norem organizace. Pokud by měla být tato změna organizovaná, bude muset odejmout stávající sociální strukturu loajalitu a přenést ji na nové skupiny. Na organizační či společenské úrovni bývá stádium převratu provázeno durkheimovskou anomíí, kdy veškerý systém společenských pravidel chování ztrácí platnost, zatímco nový ještě nebyl ustaven.

Mertonovo pojetí sociální struktury se od parsonsovského pojetí liší především tím, že důraz přenesl z konsensu a integrace na disonanci, deviaci, možnost nesouladu mezi soukromým a veřejným (Petrušek in Merton, 2007: 246).

Normami organizací i jejich dysfunkcemi se zabývala celá řada významných sociologů. Ve společnosti současné doby však považujeme za vhodné zmínit postřeh Anthonyho Giddense ohledně vytváření mechanismů důvěry.

Giddens hovoří o tom, že v globalizované společnosti se žádný jedinec nemůže vyvázat z abstraktních systémů, které jsou obsaženy v moderních institucích. Povaha moderních institucí je podle něj hluboce svázána s mechanismy důvěry v abstraktní systémy, zejména důvěry v expertní systémy. Důvěra v systémy nabývá podoby beztvárných závazků, při kterých je udržována víra v mechanismy vědění, o nichž laik většinou nic neví. Mechanismy důvěry se přitom netýkají jenom vztahů mezi laiky a odborníky, ale jsou spjaty i s aktivitami těch, kteří jsou uvnitř těchto abstraktních systémů. Jedním z prostředků, jimiž lze získat vnitřní přesvědčení o důvěryhodnosti kolegů, tak jsou profesionální etické kodexy, které jsou v některých případech podporovány právními sankcemi. (Giddens, 1998: 78 – 82) Na organizační chování je možno daný postřeh vztáhnout i díky tomu, že v současných globalizovaných organizacích již zaměstnanci ani často osobně své kolegy neznají, mají s nimi ale pracovat na dosažení společného cíle organizace. Zaměstnanci tedy musí důvěřovat abstraktnímu systému, že jejich spolupracovníci byli vybráni právě proto, že jsou odborníky na danou problematiku, což je podtrženo i požadavky obecných organizačních pravidel. Zaměstnanci pak dodržováním norem reprodukují důvěru v daný abstraktní systém. Pokud by tomu tak nebylo, bylo by fungování systému organizace ohroženo.

3. Normy chování z hlediska psychologie osobnosti

3.1 Osobnost a normy

Je zřejmé, že člověk vstupující do organizace má již zformovanou určitou osobnost, jejíž podoba ovlivňuje i ochotu pracovníka chovat se v souladu s normami, jejichž dodržování je od něj očekáváno. Osobností se rozumí určitá, „*kvalitativně nejvyšší úroveň interakční aktivity, zobrazujících a řídicích funkcí psychiky, psychických vlastností a zvláštností subjektu činnosti, jejíž dosažení vůbec a co do konkrétních vlastností osobnosti zvláště je funkcí psychosociálních kontextů*“ (Mikšík, 1999: 17).

Při studiu různých organizačních jevů a při zjišťování norem chování pracovníka organizace tak jsou důležitým aspektem osobnostní činitelé, tj. ty rysy osobnosti, které jsou chápány jako její vnitřní dispozice k chování, vnitřní determinanty či faktory. Teoreticky je nutné odlišit je od těch vlastností osobnosti, které jsou již projevem interakce osobnosti a situace a pojmenovávají se prostřednictvím zobecněného pozorování těchto projevů ve srovnatelných situacích (Nakonečný, 2005: 88).

Pro utváření norem chování zaměstnance jsou rozhodující jak osobnostní faktory vrozené, tak získané v průběhu života pracovníka. Vzhledem k tomu, že člověk se „*jako osobnost v aktivním sociálním styku v procesu reálné společenské činnosti utváří a realizuje*“ (Mikšík, 1999: 17), je zřejmé, že jeho osobnost může být v průběhu sociální interakce v zaměstnání dále utvářena. Pro to, aby respektovala normy chování formální organizace, je tedy pro organizaci vhodné vybrat a zaměstnat takovou osobnost, jejíž specifické vnitřní předpoklady v substrátu psychické činnosti konvenují s respektem k takovým normám, a zároveň podporovat právě

takové organizační chování, které bude k dodržování norem motivovat. Jako indikátor skutečnosti, zda bude daná osobnost respektovat normy konkrétní organizace, budou určující faktory, které osobnost formují. Proto je vhodné určit: „a) kolem kterých ústředních hodnot je daný subjekt jako osobnost integrován, v jakém směru a jak sevřeně a vyhraněně homogenizuje jeho obsahová zaměřenost, vytvořené vztahy, schopnosti a cíle jeho vnitřní a vnější činnosti, b) nakolik je s to tuto zaměřenost projevit a prosazovat i za vyhocenějších situačních kontextů, odolnost osobnosti vůči emociogenním účinkům, možnosti, cesty a důsledky desintegrace nejvyšší etáže řízení interakčních aktivit a ‚uvolňování‘ nižších etáží psychické odezvy (regulace) na smyslově-emocionální, bezprostředními situačními vlivy determinované rovině“ (Mikšík, 1999: 18 – 19). V závislosti na tom, o jaké pracovní zařazení a o jakou formální organizaci se jedná, je pak nutno konkretizovat soubory psychických předpokladů, které jsou pro danou pozici žádoucí, a při výběru pracovníka konfrontovat jeho osobnostní charakteristiky s ideálním osobnostním profilem.

Pro určení toho, zda bude pracovník jednat v souladu s organizačními normami, je zásadní mít možnost predikce jeho chování. Předpokladem predikce chování pak je konzistence rysů osobnosti, která vyjadřuje, nakolik určitý rys vystupuje vždy v různých srovnatelných situacích. Problém vnitřní konzistence rysů – dispozic je pak problémem motivace (Nakonečný, 1995: 65), tudíž pro možnost určení, zda bude pracovník jednat v souladu s organizačními normami, bude nutno určit, jakou má pracovník ke svému jednání motivaci. Ta je určována dvěma principy: 1. principem psychického ekvilibria, tj. tendencí udržovat a obnovovat vnitřní psychickou rovnováhu, a 2. principem psychického hédonismu, tj. tendencí maximalizovat příjemné a minimalizovat nepříjemné zážitky. Oba uvedené principy jsou navzájem

komplementární, neboť narušení vnitřní psychické rovnováhy je prožíváno jako nepříjemné, a naopak její udržování a obnovení je prožíváno jako příjemné (Nakonečný, 2005: 65). Psychické ekvilibrium představuje dynamickou rovnováhu, která znamená udržování vnitřní psychické jednoty a její obnovování odstraňováním vnitřních rozporů, a to zejména na úrovni ega (Nakonečný, 1995: 228), princip hédonismu pak zahrnuje nejen snahu člověka o dosažení smyslové slasti, ale o blaženost života vůbec, zahrnující i slasti duchovní. Práce tak má v souladu s tímto principem představovat pro pracovníka uspokojení.

Z výše uvedeného vyplývá, že organizační normy chování budou lépe dodržovány u takových osobností pracovníků, u nichž jejich dodržení přispěje k udržení a obnovení psychické rovnováhy daného pracovníka a jejich dodržení pro ně bude příjemnější než jejich nedodržení. Bude-li tedy sankce za nedodržení normy nepříjemnější než pozitivní pocit z jejího nedodržení, pak je pravděpodobnější, že pracovník raději normu dodrží, než nedodrží.

Jelikož funkcí motivace je řízení účelného chování, tj. chování zaměřeného na dosažení, udržení či obnovu vnitřní psychické rovnováhy, je východiskem procesu motivace stav nějakého deficitu ve vnitřním prostředí organismu nebo ve vnějším životním prostředí jedince (Nakonečný, 2005: 65). Jedinec tedy bude dodržovat normy lépe tehdy, pokud jejich respektování povede k nápravě nějakého deficitu, tedy, ve smyslu humanistického přístupu Abrahama H. Maslowa, pokud jejich respektování povede k uspokojení potřeb člověka. Formální organizace tak může vytvořit takové podmínky, které přispějí k uspokojení lidských potřeb, tedy k dosažení cílů pracovníka, a *ipso facto* i organizace samé.

Na následujících řádcích je podán výčet některých teorií osobnosti, jež považujeme za zásadní z hlediska chování pracovníka formální organizace.

3.2 Freudova psychoanalytická teorie osobnosti

Různé teorie osobnosti akcentují různé rysy osobnosti, jež jsou příčinou chování daného pracovníka. Sigmund Freud, zakladatel psychoanalytické teorie osobnosti, považuje jako hlavní zdroj vlastností osobnosti vnitřní síly organismu – pudy, které se dostávají do rozporu s podmínkami vnější existence, které brzdí možnost uspokojení pudu a mohou vést k jeho sublimaci, tj. transformaci pudu v nějakou jinou náhradní a přitom sociálně akceptovatelnou a kultivovanou činnost (Freud, 1990: 121 a násl.), jíž může být i činnost pracovní. Neuvědomitelné či v transformované podobě do vědomí jedince pronikající motivační proudy jsou určujícím faktorem procesů a obsahů duševního života a vyvěrají z homeostatické energetické soustavy organismu (Mikšík, 1999: 30 – 31).

Freudova psychoanalytická teorie tedy vychází z biologické určenosti osobnosti. Učení o pudech je základem jeho učení o dynamice osobnosti a vysvětluje i motivaci člověka. Důležitou roli hraje u Freuda energetický princip: každý člověk má konstantní množství energie, kterou pudy zaměřují na určité objekty. Není-li dosaženo uspokojení ve vztahu k nějakému objektu, neodreagovaná energie je uvolňována náhradním způsobem, například sublimací původní tendence. Tak se například potlačené a vytěsněné sexuální touhy mění v různé společensky aprobované činnosti (Nakonečný, 1996: 153), například v pracovní seberealizaci.

Pro analýzu chování pracovníka v organizaci je tedy Freudova teorie přínosná v důrazu, který klade na to, že rozhodující vliv na chování člověka

mají nevědomé tendence. Je proto nutno brát v potaz, že chování může být motivováno nevědomými zdroji, tj. potlačenými mentálními obsahy a vnitřními i vnějšími konflikty člověka, ke kterým dochází v důsledku potlačení pudů. Psychoanalýza se tedy ptá, jaký je smysl chování, přičemž tento smysl je dán právě motivem chování. Vzhledem k zásadnímu vlivu nevědomého na chování člověka, je nutno objevit skrytý motiv chování, pro něž existují tři indicie:

„1. analogie s jevy chybných úkonů, které jsou symptomatické;

2. analogie s určitými postoji (např. negativní hodnocení autority může poukazovat na konfliktní vztah k otci);

3. konfliktní vztahy, traumatické události, fixace na určitém stupni vývoje libida a další události osobní historie, které mohou vést až do raného dětství“ (Nakonečný, 1996: 155).

Pokud bychom chtěli identifikovat pracovníka respektujícího sociální normy, mělo by jít z hlediska Freudovy teorie o pracovníka, u něhož ego, jenž má zprostředkující funkci, vytvořilo rovnováhu všech instancí osobnosti. Dominance id by totiž vedla k primitivní impulznosti, dominance superega pak k nerealistickému moralismu. Pokud ovšem dojde k přesunu energie z instance id do instance ega a superega, což se děje prostřednictvím identifikace jedince s realitou a se společenskými normami, je pak tato energie využívána vyššími psychickými procesy a život jedince může být ovládán racionálními vztahy (Nakonečný, 1996: 157), které přispívají k rovnovážnému stavu jedince a pracovního okolí.

Z hlediska chování zaměstnance v organizaci a při identifikaci, jak je motivován, pak je v souladu s Freudovou teorií třeba mít na paměti, že *„[p]rogram dosažení štěstí, který je nám vnucován principem slasti, je*

nesplnitelný, avšak nesmíme – či spíše nemůžeme – se vzdát snah jej splnit. Můžeme pro to zvolit nejrůznější cesty, zdůraznit buď pozitivní obsah cíle, zisk slasti, nebo negativní, zamezení nelibosti. [...] Neexistuje zde rada vhodná pro všechny; každý se musí sám pokusit, jakým zvláštním způsobem by mohl dosáhnout svého blaženství. [...] Záleží na tom, kolik reálného uspokojení může od vnějšího světa očekávat a nakolik se může od něho oprostít; konečně též nakolik se cítí silným, aby jej podle svých přání změnil. [...] Kdo je vybaven zvláště nepříznivou pudovou konstitucí a neprošel pro pozdější výkon nezbytnou změnou a znovuospořádáním svých libidinózních komponent, pro toho bude těžké, aby čerpal ze své vnější situace štěstí, zvláště když se střetne s obtížnými úkoly“ (Freud, 1998: 77 – 78).

Z uvedeného je možno dovodit, že snaha o dosažení štěstí je člověku imanentní, nicméně k dosažení štěstí není možno nikdy dospět, jelikož pud slasti nás stále motivuje ke snaze o další uspokojování. Pro to, aby byl v organizaci uspokojován člověk a byl též přínosem pro organizaci a společnost, je tedy vhodný určitý typ osobnosti, kterému pracovní činnost v dané organizaci podpoří uspokojení pudu slasti. V případě nutnosti řešení složitějších úkolů, pak je pro jejich vyřešení vhodný zaměstnanec, který je schopen z vyřešení takových úkolů čerpat svůj osobní pocit štěstí. Jeho pud slasti by mohl být sublimován do pocitu uspokojení z pracovní činnosti.

Pro to, aby byl pracovník schopen práce a tato byla pro něj uspokojivá, je v návaznosti na Freudovu teorii vhodné, aby pracovník disponoval následujícími předpoklady:

1. schopností obrátit své libido vně, pryč od narcismu;
2. schopností desexualizace a sublimace libida a odstranění agrese;
3. schopností vytvořit si a udržovat silnou identifikaci s lídrem;

4. schopností vstoupit do skupiny a stát se jejím členem (Czander, 1993: 16).

3.3 Behaviorální teorie osobnosti Johna B. Watsona

Oproti důrazu na biologickou podmíněnost osobnosti, typickou pro psychoanalytické koncepty osobnosti, klade behaviorismus do popředí naučené vzorce jednání, které člověk získává v průběhu života. John B. Watson jakožto vůdčí představitel klasického behaviorismu odmítá pojem osobnosti jako soustavy vnitřních prožitků. Osobnost považuje za systém zvyků, tj. tendencí chovat se v určitých situacích určitým způsobem; jako taková je tedy produktem učení (Nakonečný, 1995: 288).

Člověk je tedy podle Watsona mechanismus, jehož činnost je určena obsahem prostředí, ve kterém člověk žije. Rozlišuje dvě úrovně osobnosti. Jednak úroveň vrozenou, kterou tvoří fyziologické vlastnosti organismu, které mají nepodmíněně reflexní povahu vrozených reakcí na určité podněty z prostředí. Jsou spojovány se základními emocemi, jako je strach, hněv či sex. Druhá úroveň je úroveň získaná během ontogeneze, kterou tvoří jednak procesem učení osvojované druhové instinkty, jednak samočinně, na základě styku s okolím vznikající zvláštní individuální zvyky. Procesem učení i nahodilými styky s okolím se tak utvářejí systémy typických odpovědí v chování, které buď usnadňují, nebo komplikují proces účinného adaptačního chování jedince s ohledem na okolní prostředí. (Mikšík, 1999: 77 – 78).

Pokud bychom vycházeli z behavioristického přístupu, bylo by nutno u pracovníka formální organizace formulovat tezi, že pracovníka je možno naučit dodržování norem chování působením na formování jeho podmíněných reflexů. Realita je ovšem komplexnější, což bylo později

prokázáno významnými představiteli humanistické psychologie. Lze však vyjít z předpokladu, že osobnost je formulována též učením. Normám chování je tedy možno se učit, přičemž proces učení má určité zákonitosti fungování. Ty jsou vyjádřeny v následujících principech učení:

Princip efektu vyjadřuje skutečnost, že chování spojované s příjemnými zážitky má tendenci se v podobných situacích opakovat, a naopak chování asociované s tresty, má tendenci se v podobných situacích neopakovat.

Principy kontinguity a instrumentality znamenají učení se signálům a učení se pozitivním a negativním důsledkům vlastního chování.

Principy generalizace a diskriminace vycházejí z toho, že se naučené reakce rozšiřují i na podobné podněty, a zároveň, že generalizované reakce jsou zúženy jen na podněty provázené zpevněním.

Princip zpevnění a vyhasínání říká, že nezbytnou podmínkou vytváření asociací je jejich spojení se zpevněním, přičemž nezpevněvané reakce slábnou a vyhasínají.

Princip sekundárního zpevnění vyjadřuje fakt, že zpevňující účinek na vytváření asociací S – R (stimulus – reakce) má nejen dosažení cíle, ale i prostředky, které dosažení cíle umožnily (ty se stávají sekundárními cíli – tím mohou být například peníze, které jsou prostředkem dosažení primárních cílů).

Princip mediace značí, že lidské učení neprobíhá jen jako mechanické vytváření asociací sensorickými dojmy nebo jako mechanické spojování, ale je u zkušeného člověka zprostředkováno myšlením. (Nakonečný, 2005: 40)

3.4 Humanistická psychologie osobnosti

Mezi další koncepce můžeme zařadit fenomenologické a humanistické teorie osobnosti. Tato pojetí pohlíží na člověka jako na osobnost neustále si uvědomující sebe sama a své určení a regulující hranice své subjektivní svobody (Mikšík, 1999: 138).

Z hlediska rozboru norem chování pracovníka považujeme za přínosné zmínit humanistickou teorii osobnosti Abrahama H. Maslowa.

Vyjdeme-li z Maslowovy hierarchie potřeb (Mikšík, 1999: 166 – 171), můžeme konstatovat, že formální organizace může materiálním zabezpečením přispět k uspokojení nejzákladnějších, tj. fyziologických potřeb člověka. Rovněž uspokojení potřeb druhé úrovně, tj. potřeb bezpečí a jistoty, může formální organizace ulehčit, například sociálním zabezpečením, přehledností organizační struktury a předvídatelností chování představitelů této organizace, které pomáhají pracovníkovi organizovat jeho svět do koherentního a smysluplného celku, čímž vytvářejí pocit bezpečí. Rovněž k uspokojení třetí úrovně v hierarchii potřeb, tj. k uspokojení potřeb příslušnosti a lásky (afiliačních potřeb), může organizace napomoci vytvořením přátelského pracovního prostředí, ve kterém bude zaměstnanec pociťovat sounáležitost se spolupracovníky i s organizací a ocenění ze strany nadřízených. Taktéž uspokojení čtvrté úrovně potřeb, tj. potřeb uznání, úcty a sebeúcty, může být podpořeno organizační kulturou, jestliže je pracovníkovi zajištěn pocit, že si ho druzí váží a je mu poskytnut prostor pro to, co on sám považuje za úspěch. Na nejvyšší úrovni hierarchie potřeb se nachází potřeba seberealizace jedince, k jejímuž uspokojení může formální organizace přispět tím, že dá pracovníkovi prostor pro co největší využití jeho talentů, schopností a možností.

Motivace pracovníků dodržovat organizační normy tedy může být významně zvýšena, přispěje-li organizace k tomu, že potřeby zaměstnance budou prací uspokojovány. Z hlediska toho, aby byl uspokojen pracovník i organizace, pro niž pracuje, a aby došlo k celospolečensky oceňovanému chování, je tak nutno dbát na to, aby organizace zkoumala, zda jsou uspokojeny i nižší pracovníkové potřeby, neboť byla-li by frustrována nižší potřeba, pak jedinec zůstane na této neuspokojené úrovni, případně – byl-li již na vyšší úrovni – se na tuto nižší úroveň vrátí a zpravidla na ni zůstane, dokud není stupeň jejího uspokojení přijatelný.¹ K tomu je ovšem nutné připomenout, že Maslow hovoří o tom, že lidské chování je často motivováno, a tedy determinováno, snahou o uspokojení více potřeb zároveň (Kreitner, Kinicki, 1989: 152), tedy pracovník bude zpravidla motivován v rámci pracovní činnosti uspokojit potřeby na více hierarchických úrovních.

Pro oblast pracovní motivace je důležité také rozlišení dílčích a konečných cílů (Nakonečný, 2005: 65), neboť práce je pro mnoho lidí pouze prostředkem pro získání peněz, které mohou využít pro dosažení takových konečných cílů, jako je například životní komfort či cestování.

Co se týče otázky, jak zjistit, kterou úroveň považuje člověk za podstatnou a deficitní z hlediska jejího uspokojení, pak Maslow uvádí, že nejlepším způsobem zjišťování toho, jaký člověk je, je přimět ho, aby to sdělil, a to buď přímou odpovědí na otázku, nebo nepřímou (příběhy, gesty,

¹ Samozřejmě je nutno brát v potaz, že v obecné rovině sice platí, že teprve uspokojení nižších potřeb otevírá zaměřenost na potřeby vyšší úrovně, nicméně jakmile bylo jednou úrovně vyšších potřeb dosaženo, mohou se tyto vyšší potřeby stát autonomními, dále již nezávislými na stupni uspokojování potřeb nižších (Mikšík, 1999: 170). Je nutno mít rovněž na paměti, že existence Maslowovy hierarchie potřeb nebyla empiricky prokázána (Kreitner, Kinicki, 1989), ačkoli vychází z klinicko-psychologické praxe (Nakonečný, 2005: 130).

kresbami apod.) (in Mikšík, 1999: 161 – 162). Jako metody zjišťování spokojenosti se uvádějí dotazníkové metody, metoda kritických událostí, interview a metoda zjišťování tendencí k činům² (Výrost, Slaměník, 1998: 50 – 51).

Z hlediska humanistické psychologie je pozitivní, pokud je vytvořena plně fungující osobnost, která je vyjádřena jednotou organizačních a dynamických funkcí osobnosti, jednotou jejích strukturních a dynamických aspektů. „*Plně fungující osobnost (jáství) musí mít určité charakteristiky, musí na pozadí své zkušenosti spatřovat úspěch, musí si uvědomovat, jak se stávala sama sebou (musí reflektovat svou identitu), a to, co spatřuje, musí ,operacionalizovat‘, tj. opět proměnit ve skutky*“ (Nakonečný, 1995: 218). Taková osobnost je nepochybně vyžralou. Pro zjišťování žádoucího chování pracovníka je přínosné identifikovat jednotlivé vlastnosti osoby s dobře fungujícím egem. Podle E. C. Kelleyho (in Nakonečný, 1995: 219 – 220) se taková osoba vyznačuje následujícími vlastnostmi: 1. pozitivně o sobě smýšlí, 2. pozitivně smýšlí o druhých, 3. „vidí se v ostatních“, 4. pozoruje sebe jako část světa v pohybu, tj. v procesu jeho utváření, 5. akceptuje zvláštnosti života (např. že nemá pravdu), 6. vyvíjí a udržuje lidské hodnoty, 7. nezná jiný způsob života než ten, v němž realizuje své hodnoty, 8. přijímá roli tvořivého jedince.

² Dotazníky zjišťující pracovní spokojenost jsou standardizovanými technikami, obvykle uspořádané do tematických bloků týkajících se různých aspektů pracovní činnosti; jejich pomocí lze zjistit vztah pracovníků k profesi a k faktorům ovlivňujícím jejich pracovní spokojenost. Metoda kritických událostí je určena k získání popisů pracovních událostí vyvolávajících spokojenost či nespokojenost. Interview je používáno k hloubkovému zjišťování pracovní spokojenosti či nespokojenosti. Metoda zjišťování tendencí k činům je založena na tom, že se pracovník vyjadřuje kladně či záporně k řadě výroků, které se nějakým způsobem vztahují k pracovní činnosti či organizaci.

Podobně pozitivní koncept je koncept zralého chování, ke kterému může dojít na základě vzájemně uspokojující interpersonální integrace, která je předpokladem bezporuchového vývoje (Nakonečný, 1995: 316).

3.5 Pracovní motivace

Mezi činitele pracovní motivace, jež zvyšují soulad chování zaměstnance s normami organizačního chování, patří identifikace jedince s organizací. Pokud se jedinec cítí jako součást skupiny, pak se obvykle chová v souladu se skupinovými normami (Hogg, 1993). Sklon k identifikaci s organizací je silný tehdy, když jedinci pociťují, že cíle organizace jsou cíli jejích členů. Tato identifikace je obzvláště silná tehdy, „*pokud: skupina nebo organizace, k níž se identifikace vztahuje, má vysokou a obecně uznávanou prestiž; je dobrá průběžná spolupráce mezi jednotlivými členy organizace; velká část potřeb jedince je uspokojována uvnitř organizace; je omezen vzájemný konkurenční boj mezi členy organizace*“ (Nakonečný, 2005: 121).

Pokud tedy budou splněny výše uvedené podmínky, dá se předpokládat, že zaměstnanec bude ochotněji respektovat normy organizace, než kdyby splněny nebyly.

Je též možno rozlišovat dva typy pracovní motivace: intrinsickou a extrinsickou motivaci. Intrinsická motivace je taková, která je uspokojující sama o sobě, a nemusí být zvnějšku podněcována a odměňována, zatímco extrinsická motivace je vyvolána vnějšími podněty. Intrinsicky motivovaná pracovní činnost je taková, která dodává zaměstnanci uspokojení tím, že mu přináší uznání jeho pracovní kompetence a relativně vysokou míru pracovní autonomie. (Nakonečný, 2005: 121 - 122) Bedrnová a Nový (2007: 383 – 384) uvádějí jako nejvýznamnější intrinsické motivy práce potřebu činnosti

vůbec; potřebu kontaktu s druhými lidmi; potřebu výkonu; touhu po moci; potřebu smyslu života a seberealizace. Jako nejvýznamnější extrinsické motivy práce zmiňují potřebu peněz; potřebu jistoty; potřebu potvrzení vlastní důležitosti; potřebu sociálních kontaktů a potřebu sounáležitosti, partnerského vztahu.

S výše uvedenými typy motivů je spojena motivační struktura, která ovlivňuje efektivitu chování v organizaci. V organizacích se uplatňují následující typy motivačních struktur:

Typ A: vynucené chování v roli – předepsané role jsou pracovníky organizace akceptovány tehdy, pokud ten, kdo je vyžaduje, je vnímán jako legitimní autorita, nebo jestliže odchylky od pravidel jsou trestány právními sankcemi.

Typ B: externí odměny – motivace pracovního výkonu zaměstnanců se opírá také o přijetí organizačního systému motivátorů, tj. o vnitřní systém odměn a trestů. Dobrý pracovní výkon je odměňován, a stává se tak instrumentální záležitostí. Systém organizačních motivátorů však musí být propojen s vnitřními pohnutkami zaměstnanců.

Typ C: internalizovaná motivace – pracovní činnost je uspokojující sama o sobě na základě identifikace zaměstnance s cíli organizace, která nastává zejména v případě, že pracovní činnost umožňuje seberealizaci. (Nakonečný, 2005: 131 – 132)

U typu A jsou tedy normy dodržovány především z obavy ze sankce, a to i právního typu; u typu B z důvodu toho, že zaměstnanec získá externí odměnu; u typu C proto, že možnost vykonávat danou pracovní činnost bude pro zaměstnance odměnou. U každého typu se však jedná o ideální typ motivační struktury, v praxi budou tyto typy v různé míře kombinovány.

3.6 Shrnutí teorií psychologie osobnosti z hlediska norem chování pracovníka formální organizace

Z výše uvedeného je zřejmé, že psychoanalytická teorie Freudova předložila koncepci lidské bytosti jako výtvaru instinktů a vnitropsyckého konfliktu, zatímco behaviorismus lidské bytosti pojímá jako více méně pasivní produkt sil okolního prostředí. Každé z těchto pojetí je možno mít za jednostranné, ačkoli obě přispěla k analýze určité strany osobnosti. Freudova teorie má navíc silné kontextuální omezení a je obtížně testovatelná. Obě teorie však napomohly lépe chápat motivaci chování pracovníka organizace. Maslowova humanistická teorie pak přispěla k chápání jednotlivých úrovní potřeb pracovníka, které se snaží uspokojit.

Homeostatický model motivace zdůrazňuje nutnost zachování psychické rovnováhy pracovníka. Jestliže je tato rovnováha narušena, vzniká potřeba jedince tuto rovnováhu obnovit. Pracovník pak zaměřuje svou činnost určitým směrem tak, aby danou potřebu uspokojil. Tento model je ovšem zaměřen spíše na uspokojování fyziologických potřeb, proto je vhodné, aby byl doplněn dalšími modely motivace.

Hédonistický model ukazuje, že pracovník bude mít tendenci vyhýbat se nepříjemným situacím a vyhledávat situace příjemné, tj. maximalizovat slast a vyhnout se strasti. I tento model je nutno doplnit dalšími modely motivace, neboť člověk může být často motivován i k činnostem, které jsou spojeny s námahou. Zde je vhodné vzít v úvahu zejména to, že člověk se snaží dospět ke konečným cílům prostřednictvím dosažení cílů dílčích.

Aktivační (pobídkový) model motivace pak navazuje na behaviorální koncepty, kdy za základní motivační prvek je považován podnět přicházející z vnějšího prostředí, který jedince aktivuje a zaměří lidské chování určitým

směrem. Tento model vyhovuje především motivům emocionálním a s nimi spjatým motivům sociálním: strachu, agresí, výkonnosti, moci, sdružování (Bedrnová, Nový, 2007: 381).

Kognitivní model motivace vychází z toho, že na vzniku a povaze motivačních procesů se podílí poznávání. Tzv. kognitivní teorie disonance L. Festingera si stanovila jako východisko skutečnost, že člověk v průběhu svého života vnímá, poznává a hodnotí nejrůznější stránky svého okolí i sebe sama. Pokud se dostanou jednotlivé vjemy, poznatky, nebo hodnotící soudy do rozporu, dochází ke kognitivní disonanci. Emoční rozpor, který vzniká, musí být redukován a jednotlivé kognitivní elementy musí být uvedeny do stavu konsonance (Bedrnová, Nový, 2007: 381). Rovnováha pak může být obnovena i změnou, například postoje nebo způsobu chování (Nakonečný, 1995: 228).

Humanistický model motivace může být vyjádřen Maslowovými principy hierarchického uspořádání potřeb a funkční autonomie potřeb. Hierarchické uspořádání potřeb se do chování člověka promítá tak, že dosažená úroveň motivace je reprezentována tou skupinou potřeb, které jsou v psychice člověka nejsilněji vyjádřeny. Princip funkční autonomie potřeb pak vyjadřuje skutečnost, že jednou dosažená vyšší úroveň potřeb může přinést takové uspokojení, že se tyto potřeby mohou stát autonomními, nezávislými na uspokojení nižších potřeb. Maslowův model překonává homeostatický model tím, že zdůrazňuje i možnost heterostatické orientace člověka, tj. integrování motivů do seberealizace a snah orientovaných na budoucnost, kdy člověk vyhledává další podněty pro svůj rozvoj a nezaměřuje se pouze na redukci napětí.

Tyto modely ukazují směr, jakým je možno motivovat pracovníka k dodržování norem organizace, či identifikovat, proč je zaměstnanec

nedodržuje; problematika vztahu osobnosti a norem je však mnohem širší. Možno doplnit, že k pozitivnímu sociálnímu klimatu v organizaci a zároveň vysokému pracovnímu výkonu přispívá existence silných sociálních norem organizace, které jsou v souladu s cíli organizace jako celku i s cíli pracovní skupiny a vyhovují osobnostnímu zaměření jednotlivců. Jsou-li personální normy jedince v souladu se sociálními normami organizace, je možno očekávat vyšší míru dodržování sociálních norem organizace jejím pracovníkem.

Z hlediska pracovníka je důležitý plán jeho osobního rozvoje. Musí si odpovědět, zda a jak může dané zaměstnání přispět k jeho osobnímu rozvoji, a tím i jeho uspokojení. Tím se bude lépe identifikovat i s cíli organizace a bude respektovat její normy.

4. Normy chování z hlediska sociální psychologie

4.1 Sociálně-psychologické pojetí norem

Normy chování jsou nedílnou součástí a výtvořem sociálního života, z čehož pramení jejich různorodost a komplikovanost systémů, které vytvářejí. Pod pojmem sociální normy máme na mysli pravidla, mezi nimiž však panují ve vícerych aspektech velké rozdíly. Některé jsou respektovány jako přirozená součást sociálního života, jiné jsou prosazovány a kontrolovány institucionálně. Také typický znak sociálních norem – sankce – je uplatňován rozličnými způsoby.

Ačkoliv je pojem „*norma*“ v sociálně psychologických a humanitních vědách velmi frekventovaný, jednotná definice neexistuje. Klasifikaci rozdílů v chápání sociálních norem shrnul L. Shaffer do šesti dimenzí:

1. Funkce sociálních norem - může spočívat v informačním vlivu (tj. respektování informací od ostatních jako důkazu o realitě) nebo sociálně normativním vlivu (tj. snaze o to, aby bylo chování v souladu s pozitivními očekáváními jiných).
2. Teoretická orientace ve vysvětlování podstaty norem - normy jako sociální konsensus (standarty chování společné pro všechny členy skupiny) nebo individuální percepce správného (přesvědčení jedince, že určitá forma chování je přiměřená a vhodná).
3. Sféra chování regulovaná sociálními normami - některé normy vymezují akceptované chování (to, co je vhodné) a některé vymezují problematické chování (to, co je nevhodné).
4. Problém specifikace chování, které je normami regulované – normy mohou reprezentovat všeobecné usměrnění (všeobecné hodnoty,

principy) nebo konkrétní postupy jednání.

5. Vyjádření norem - neverbalizované (implicitní) dohody a verbalizované (explicitní) standardy.
6. Způsoby vynucování dodržování sociálních norem - prostřednictvím nespecifikovaných odměn a sankcí až po přesně určené odměny a tresty. (dle Shaffer in Výrost, Slaměník, 1998: 99)

V pojednání o psychologii osobnosti jsme podrobně rozebrali vnitřní zdroje pracovní motivace jedince. Pracovník formální organizace však obvykle nevykonává činnost o samotě, ale pracuje ve skupině, kde dochází k interakci s ostatními členy.

„Organizace hospodářského i jiného typu jsou tvořeny více či méně početnými soubory lidí, mezi nimiž se nutně vytváří sociální interakce, a to v rovině formální (lidé sdružení z hlediska pracovních úkolů) a v rovině neformální (spontánní interakce mezi spolupracovníky téhož pracoviště a mezi zaměstnanci téže organizace). Fungování organizace je vyjádřeno řadou konstruktů (například pracovní spokojenost, podnikové klima, kariéra a další), které také nutně zahrnují sociálně psychologická hlediska, protože se v nich uplatňují zřetelé k interpersonálním interakcím“ (Nakonečný, 2005: 89).

Jednání pracovníka je vždy vázáno na sociální strukturu organizace, ve které působí, a naopak, dynamika sociální struktury organizace je bez aktivní účasti konkrétních jednajících osob nemyslitelná (Bedrnová, Nový, 2007: 18). Klíčovým předpokladem efektivního řízení organizace je psychologické a sociologické poznání.

Sociální psychologie rozvíjí následujících sedm stěžejních idejí, aby je dále uplatnila v praxi ve prospěch jedince, v zájmu naplnění jeho potenciálu

a realizace jeho hodnot. Pro téma norem chování je nezbytné mít tento přehled utváření lidského chování na paměti.

1. Jedinec má intenzivní potřebu prisuzovat událostem příčiny a osobám (včetně sebe) vlastnosti, dávat tak světu určitý řád a systém, konstruovat svou sociální realitu.
2. Jedinec se často rozhoduje na základě nevědomých úsudků a intuice, což může být spojeno s vysokou mírou rizika.
3. Chování jedince ovlivňují postoje, vnitřní zdroje, přesvědčení, city a předchozí zkušenosti.
4. Chování jedince určují i sociální vlivy, zdrojem jeho postojů jsou zkušenosti nejen vlastní, ale též zprostředkované jinými lidmi a sociálními skupinami, jichž je členem.
5. Chování jedince je determinováno vlastními osobnostními dispozicemi.
6. Sociální chování je neoddělitelné od lidské biologické podstaty.
7. City a konání jedince vůči lidem mají své pozitivní i negativní aspekty. (Výrost, Slaměník, 2008: 27 – 28)

Jelikož jedinec patří současně do různých sociálních skupin (např. do pracovní skupiny, politické strany, církve, rodiny) a všechny tyto skupiny na něj kladou svá očekávání a požadavky na dodržování norem a standardů chování, je nutné v každé situaci zvlášť odlišit, se kterou skupinou se jedinec nejvíce identifikuje, tedy která je jeho vztažnou neboli referenční skupinou (Bedrnová, Nový, 2007: 115 – 116). Pro vysvětlení chování jedince je třeba si nejprve uvědomit význam vazby ke skupině, která v rozhodující míře ovlivňuje jeho postoje a konkrétní jednání.

4.2 Organizační kultura

Převládajícímu způsobu vztahů a chování v organizaci i projevům organizace k vnějšímu prostředí odpovídá termín „*organizační kultura*“. Organizační kulturu lze chápat jako soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, citění a chování členů organizace a v artefaktech materiální i nemateriální podoby (Lukášová, 2010: 18). Tento soubor je utvářen i definován samotnými členy organizace, vnějším pozorovatelům tak nemusí být zcela srozumitelný. Vytvořená pravidla a normy se dále přenášejí na nové členy organizace během adaptačního procesu.

4.3 Socializace nového pracovníka v organizaci

Pracovník vstupující do organizace se stává subjektem socializačních procesů, kdy se „učí“ hodnotám a názorům sdíleným v organizaci, očekávaným vzorcům chování a rozlišování akceptovatelného a nepřijatelného na základě a) plánovaného adaptačního procesu (obvykle v prostředí velkých korporací) nebo b) pozorováním, dotazováním a metodou pokus-omyl (v menších organizacích). Na normy chování pracovníka formální organizace pak bude mít zcela nepochybně vliv míra adaptace jedince a jeho vztah k organizační kultuře. K. A. Golden identifikovala čtyři varianty tohoto vztahu:

1. Jednoznačné dodržování, kdy chování pracovníka zcela koresponduje s normami organizace a jedinec je přesvědčen o účinnosti této kultury.
2. Nucené dodržování, přičemž je chování pracovníka zdánlivě ve shodě s direktivami kultury, vůči normám, kultuře i směřování organizace má však pracovník výhrady, což se může projevovat vtípkováním

- o organizaci, kterým se pracovník snaží osvobodit od pocitů frustrace.
3. Utajené nedodržování znamená, že pracovník se snaží demonstrovat svůj souhlas s danými organizačními normami, ale v situacích, kdy pro něj není nebezpečné jednat v nesouladu s touto kulturou, vyjadřuje svůj opoziční postoj skrytým nedodržováním norem.
 4. Otevřené nedodržování nastává v případě, kdy se zaměstnanec cítí být jistý, že jej nepostihnou žádné sankce, bude-li zcela otevřeně normy chování organizace nedodržovat. (Lukášová, 2010: 22)

Pracovat v organizaci, s jejímiž organizačními normami a hodnotami se pracovník identifikuje a je v souladu s jeho vlastním myšlením a cítěním je pro jedince evidentně nejpříjemnější a dá se očekávat, že bude usilovat i o lepší pracovní výkony či kariérní postup.

„Socializace v organizaci je proces, jímž se osoba učí hodnotám, normám a žádoucím způsobům chování, které ji uschopňují žádoucím způsobem působit jako člen organizace, tj. plnit zadané pracovní úkoly a vykazovat dobrou pracovní morálku“ (Nakonečný, 2005: 35). S tímto procesem zaměstnáním řízené socializace pak úzce souvisí tzv. psychologická smlouva, tiše uzavřená nepsaná dohoda o vzájemných očekáváních mezi zaměstnancem a vedením organizace.

Socializační proces umožňuje kontinuitu zásadních hodnot organizace a novým pracovníkům poskytuje rámec reagování na pracovní prostředí a na koordinaci s jinými pracovníky. Často je spíše neformální, pracovník je hozen do vody a učí se fungovat v organizaci právě tím, že v ní je. Organizace jej chválí, povzbuzuje, poskytuje privilegia a podporu kariéry, nebo trestá za chování odporující normám organizace ignorací, posměšky či pokutami. Vyšší míra redukce nejasností nových pracovníků je však v organizacích užívajících vysoce institucionalizované socializační taktiky. (Výrost,

Slaměnik, 2008: 53)

4.4 Sociální vztahy v organizaci

Aspekty sociálních interakcí, tj. základní konstrukty teorie organizace, nahlíženy ze sociálně-psychologického hlediska, vyjadřují koncept organizačního chování. Ten však vysvětluje chování a objektivně pozorovatelné interakce, aniž by zohledňoval intrapsychické dimenze, jež oblast chování přesahují. Koncept organizačního chování je tedy pouze popisný, když postrádá odkaz na vnitřní psychické činitele, bez jejichž zohlednění nemůže být chování uspokojivě vysvětleno. Lépe jej snad nahrazuje koncept sociálních interakcí, který není tak zatížen dnes již překonávanou behavioristickou minulostí. (Nakonečný, 2005: 89 - 90)

Sociální struktura organizace je tvořena sítí formálních a neformálních sociálních vztahů, které utvářejí sociální podmínky života pracovníků, a systémem společných názorů na normy chování a sankce za chování odlišné. Uvnitř formálních organizací se spontánně utvářejí neformální skupiny a ze vztahů mezi formální a neformální sociální strukturou se dále vyvíjejí neoficiální normy a praktiky, regulující způsoby práce a pracovní výkon. (Nakonečný, 2005: 90 - 91)

4.5 Neformální normy chování

Skupinové normy chování jsou nepsané zásady chování v konkrétních situacích, které skupina jako celek akceptuje. Jedná se o neformální pravidla chování sdílená členy organizace, nikoli formální normy stanovené organizací. Jejich dodržování je ve skupině odměňováno a nedodržování

sankcionováno, přičemž odměny i sankce mají především citový charakter a projevují se buď vstřícností a přátelskostí, nebo odmítavým až nepřátelským chováním. Chce-li být pracovník skupinou přijat, chová se v souladu s těmito nepsanými pravidly. Skupinové normy chování se týkají různorodých aspektů organizačního života a vymezují pravidla jak pozitivně, tak negativně, ať už se týkají pracovní činnosti (rychlosti či kvality práce), komunikace ve skupině (míry či charakteru sdělovaných informací), či výkonnosti (míry vlastní iniciativy, stanovení maximálního a minimálního pracovního výkonu jedince ve skupině). Každodenní chování pracovníků je jimi tedy regulováno, a podporují-li pozitivně výkonnost organizace, snižují nutnost zavádění formálních kontrolních systémů. (Lukášová, 2010: 22)

Mezi vlivy, které působí na chování pracovníka formální organizace, patří tedy snaha o dodržování skupinových norem a hodnot. Jedinec se podvoluje skupinovým normám ve snaze nestát se „ničitelem měřítek“ (nebýt v porovnání s ostatními členy skupiny příliš mnoho, nebo naopak málo produktivní), nepodvádět, nedonášet na ostatní členy skupiny nadřízeným, či nebýt přehnaně oficiální (ve smyslu udržování nadbytečného odstupu od skupiny z pozice své autority) (Dědina, Cejthamr, 2005: 154).

Poznání a porozumění neformálním skupinovým normám je nezbytné pro predikci chování jedince v pracovní skupině. Za zvláště důležité jsou považovány takové normy, které ovlivňují vzájemnou kooperaci. „*Jde o vyvážení vztahů kooperace a kompetencí mezi spolupracovníky, a to nejen v jedné konkrétní pracovní skupině, ale také v podniku (organizaci, instituci) jako celku*“ (Bedrnová, Nový, 2007: 121). Aby bylo možné vytvářet a posilovat sociální normy ve směru spolupráce, je nezbytné, aby byla splněna celá řada objektivních a subjektivních podmínek. Mezi nejdůležitější patří: „*znalost věcných pracovních cílů a dílčích úkolů ze strany pracovníků*

a identifikace s nimi; dobré technické podmínky práce (bezporuchová technologie, kvalitní technické podmínky na stejné úrovni pro všechny spolupracovníky); dostatečná míra samostatnosti při práci; vzájemná shoda spolupracovníků v používaných postupech práce; vyřazení konfliktních, popř. jinak problémových pracovníků; existence takových forem interakce a komunikace mezi spolupracovníky, které přispívají (nebrání) porozumění mezi nimi; připravenost a ochota pracovníků ke vzájemné pomoci; systematické formování vyvážené pracovní skupiny manažerem [...]; péče manažera o rozvoj pracovní skupiny v budoucnosti [...]“ (Bedrnová, 2007: 123).

4.6 Pracovní skupina

Stejně tak jako skupina ovlivňuje směřování postojů, výkonu, vnímání a chování všech svých členů, tak i každý člen této skupiny určitým způsobem působí na skupinu. Pro pracovní výkon je stěžejní, aby pracovník sám sebe nevnímal jako samostatný prvek, ale považoval se za člena týmu. *„Každý z nás vnímá sám sebe určitým způsobem. Toto vnímání je významným způsobem ovlivněno naším členstvím ve skupině. Kladné posouzení nás samotných ostatními členy týmu vede ke zvýšení sebeúcty, tedy způsobu, jakým hodnotíme sami sebe. Všichni jsme členy různých sociálních skupin. Členství ve skupině na jednu stranu zvyšuje sebeúctu, na druhou stranu však může vést ke konfliktům mezi členy různých skupin v organizaci. Jelikož je člověk sociálním tvorem, patří identifikace s určitou skupinou k fundamentálním lidským znakům“* (Dědina, Odcházal, 2007: 94).

Pracovní skupina je základní sociální jednotkou v organizaci. Aby se pracovník do takové skupiny plně začlenil, je třeba, aby přijal hodnoty,

normy, vzorce chování a tradice pracovní skupiny; vytvořil si přijatelnou pozici v síti neformálních vztahů; přijal a zvládnul svou roli ve skupině; hodnotil sociální klima jako převážně příznivé; akceptoval autoritu nadřízeného. (Výrost, Slaměník, 1998: 45)

4.7 Dynamika skupin a sociální jevy ve skupině

Ve skupině vzniká též řada nadindividuálních sociálních jevů, jež mají dvojí povahu – existují zdánlivě nezávisle na členech skupiny a zároveň jsou vždy definovány svým interpersonálním charakterem, v každodenní interakci jsou formovány a znovu vyvolávány jedincem, který je naplňuje, umožňuje jejich existenci a podílí se tak na dynamice skupiny (Bedrnová, Nový, 2007: 124 – 125). Existence skupiny je podmíněna ochotou podřídit se skupinovým normám, přičemž míra konformity vůči skupinovým normám úzce souvisí se skupinovou soudržností; proto pevně sjednocené skupiny mají obvykle velmi silný vliv na své členy (Výrost, Slaměník, 2008: 330).

Na následujících řádcích si přiblížíme některé sociální jevy, s nimiž je možno se setkat ve formální organizaci a které nastávají za přítomnosti druhých a mohou mít zásadní dopady na dosažení efektivity práce. Mezi nejznámější patří:

- 1) Sociální facilitace, tj. jev, kdy se u relativně jednoduchých, rutinních či monotónních činností zvyšuje v přítomnosti druhých výkonnost jedince. Přítomnost dalších osob však může působit naopak rušivě, a to při řešení náročnějších úkolů. Tehdy dochází k sociální inhibici; nervozita a nemožnost soustředit se v přítomnosti druhých může způsobovat pokles výkonu či zvýšení chybovosti.
- 2) Deindividuace, tj. stav pocitu anonymity, ztráty osobní identity

a splynutí jedince se skupinou. Jedinec má snížený pocit odpovědnosti, která je rozptýlena na celou skupinu. Dochází také ke snížení kontroly jednání a odstranění zábran.

- 3) Sociální lenost, tj. jev, který vyjadřuje skutečnost, že výkon pracovní skupiny je menší, než by byl součet výkonů jednotlivých členů. Někteří jedinci mají ve skupině tendenci snižovat své úsilí, snižuje se jejich motivace k výkonu. Tomuto jevu lze předcházet prostřednictvím vyšší zainteresovanosti členů na celkovém výsledku, například odrazem v hodnocení jedince.
- 4) Konformita. Základním lidským rysem je být pozitivně přijímán svou sociální skupinou. Pokud jedinec podléhá skupinovému tlaku, přijímá hodnoty a názory skupiny a podřizuje se jí, aby byl pozitivně odměňován projevy souhlasu, respektu či uznání ostatních, jedná se o konformní chování.
- 5) Skupinové rozhodování, tj. jev, který nastává při volbě alternativních možností. Rozhoduje-li skupina na základě diskuse, může být konečná volba zkreslena v důsledku dvou jevů – skupinové polarizace a skupinového myšlení. Skupinová polarizace označuje fakt, že skupina při konečném rozhodování upřednostňuje vyhraněnější názor, než tomu bylo před diskuzí. Skupinové myšlení se projevuje tím, že jedinec je nucen potlačit své nesouhlasné názory ve prospěch skupinových názorů.
- 6) Skupinová koheze neboli soudržnost sociální skupiny, vyjadřuje ochotu všech členů angažovat se v dosahování skupinových cílů na základě vzájemné spolupráce. Jednotliví členové vnímají své členství jako závazek na cestě za dosažením skupinových cílů. (Bedrnová, Nový, 2007: 125 – 132)

5. Normy chování z pohledu práva

5.1 Legitimita právních norem v organizaci

Jedním z prostředků udržování sociální, potažmo též skupinové, konformity je právo. Vnější aspekt konformity vůči právním normám zajišťuje sankční mechanismus státu; v prostředí organizace pak rovněž vzájemný sankční mechanismus organizace a zaměstnance, který je od státu odvozen, neboť stát je garantem toho, že práva a povinnosti zaměstnance i organizace, tj. pracovněprávní normy, budou oboustranně respektovány.

Sociální konformita, tj. chování v souladu s danými sociálními normami, v sobě ovšem zahrnuje rovněž niterné porozumění a hodnotovou sebeidentifikaci jednotlivce s obsahy právních norem, které může vydávat nejen stát, ale ve formě interních normativních předpisů i organizace. Jakkoli je právo do značné míry založeno právě na vnějším nátlaku a zvláštním aparátu donucení, proces subjektivace a vnitřní identifikace s normou sehrává velmi důležitou roli v procesu sociálního přizpůsobení se a při utváření stavu konformity (Příbáň, 1996: 28). Normám organizace se zaměstnanec podřizuje vědoměji než normám státu, a pokud zaměstnanec nebude ochoten akceptovat normy, které v dané organizaci působí, bude mít možnost z daného normativního systému také vystoupit, a to kupříkladu tím, že dá výpověď. Takové vystoupení z normativního systému organizace pak bude zpravidla jednodušším než vystoupení z normativního systému společnosti, ve které pracovník žije, neboť k formální organizaci je jakožto zaměstnanec vázán – oproti neformálním skupinám - především formálními pracovními vztahy, které mají slabší intenzitu než vztahy neformální, přičemž ukončení pracovněprávního vztahu je jak aprobované právem, tak společensky

přijatelné.

Aby však pracovník orientoval své sociální jednání tím způsobem, že bude dodržovat právní normy organizace, je žádoucí, aby řád společnosti i organizace jakožto subsystému společnosti považoval za legitimní. Teprve takový řád je možno považovat podle Maxe Webera za platný (Weber, 1997: 55). Důvody, proč jedinec daný řád respektuje, mohou být přitom různé. Podle Webera může být legitimita garantována buď 1. ryze psychicky, tj. a) čistě afektivně (citovou oddaností); b) hodnotově racionálně (vírou v absolutní platnost daného řádu jako výrazu závazných hodnot); c) nábožensky (vírou, že jeho přijetím se získává požehnání spásy); anebo (rovněž či pouze) 2. očekáváním specifických vnějších následků, čili orientací zájmů (Weber, 1997: 55). Lze předpokládat, že v typu legálního panství, který představuje formální organizace, bude převažovat motivace mimopsychická, neboť legální panství je charakterizováno právě svou racionality.

Weber hovoří o tom, že příčiny, proč právě legálnost stvrzuje legitimitu, mohou být dvě: „*protože se na ní interesanti dohodli; b) protože byla oktrojována na základě legitimně platného panství jistých lidí nad jinými lidmi a na základě jejich poslušnosti*“ (Weber, 1997: 56). Pokud hovoříme o demokratickém právním řádu, pak má soubor lidí – voličů možnost výběru osob, jež budou reprezentovat lid při správě věcí veřejných. Pokud hovoříme o formální organizaci, která je zaměstnavatelem, pak se její pracovník podřizuje jejím normám dobrovolně. V obou případech je tedy možno se domnívat, že pracovníci v ideálním případě pokládají řád organizace za legitimní z důvodu jeho legality, neboť se na tom i oni jako příslušníci dané skupiny dohodli.

Pokud je nutné udržovat weberovské panství v organizaci, nezbyvá mu

v souladu s Weberem nic jiného než ospravedlňovat ho co nejveherentněji odvoláváním se na nějaký princip legitimacy (Weber, 1997: 63). Platnost příkazů ve formální organizaci se tak může zakládat především na racionálně vytvořených pravidlech. Příkazy budou obecně závazné, vydá-li je ten, kdo je kompetentní. Ve formální organizaci je proto zřízena formální struktura s pevně stanovenými kompetencemi jednotlivých pracovníků. Vzhledem k tomu, že zaměstnanec do organizace vstupuje dobrovolně, taktéž se tím dobrovolně zavazuje k respektu k danému řádu. To nevylučuje možnost, že pracovník bude platnost příkazů odvozovat též od autority osoby či jejího charismatu. Formy panství totiž obvykle bývají kombinací těchto ideálních typů. Nicméně je pravděpodobné, že racionalita a neosobnost pravidel budou znamenat prioritu uznání legitimacy z důvodu její legality. Legitimitu práva je tedy nutno odlišit od pojmu legalita práva. Legalita je pojem, který vypovídá o způsobu přijetí práva, kdežto legitimita práva je vztahem mezi panstvím a právem a těmi subjekty, jejichž vztahy primárně určuje a nadále spravuje; panství pak vyjadřuje pravděpodobnost, že určitá skupina splní určitá nařízení (Urbanová, 1998: 20).

Právo je přitom jedním z prostředků, kterým lidé ospravedlňují, že mají moc. *„Každá moc a vůbec každá životní šance má snahu se ospravedlňovat“* (Weber, 1997: 62). Rudolf Stammler vystihl, co je skryto ve struktuře práva a moci, takto: *„Moc potřebuje myšlenku práva, aby se ospravedlnila, a právo naopak potřebuje moc, aby se prosadilo“* (in Urbanová, 1998: 15). Právo se tedy úzce váže k organizované politické moci, není tedy spontánním normativním řádem bez autoritativního zajištění a aparátu donucení. U jiných sociálních norem, například norem mravních či zvykových, může dojít k tzv. stínové normotvorbě, kdy si daná pracovní skupina vytvoří alternativní normy vůči normám v organizaci oficiálním.

Právní normy však nejsou spontánním normativním řádem, tudíž u nich k alternativní normotvorbě v pracovních skupinách nedochází. Mají-li tedy zaměstnanec či zaměstnavatel vůči sobě použít nejlegitimnější nástroj k prosazení svých zájmů, mají k dispozici autoritou pevně stanovené právní normy, které jsou oběma účastníky právního vztahu uznány.

Předpokladem dodržování norem zaměstnancem je tedy respektování řádu společnosti, ve které držitelé politické moci jsou oprávněni stanovit, co je právem. V rámci tohoto systému práva pak budoucí zaměstnanec v souladu s uznanými právními normami vstupuje do vztahu podřízenosti vůči zaměstnavateli. Předpokladem jeho rovnovážného působení v organizaci pak je rovněž respekt k intraorganizačním normám, tedy uznání toho, že mocí nadaná autorita v organizaci je oprávněna tvořit strukturu organizace a vydávat příkazy, kterých je zaměstnanec povinen uposlechnout.

S povahou organizace v současné společnosti úzce souvisí Giddensův postřeh, že *„povaha moderních systémů je hluboce svázána s mechanismy důvěry v abstraktní systémy, zejména důvěry v expertní systémy“* (Giddens, 1998: 79). V situaci, kdy je mnoho aspektů modernity globalizováno, se podle Giddense nikdo nemůže vyvázat z abstraktních systémů, které jsou obsaženy v moderních institucích. Aby existovala v tyto instituce důvěra, je potřeba najít nějaké zdroje důvěry, které by ujišťovaly o spolehlivosti určitých jednotlivců. Tak se tvoří vztahy mezi laiky a odborníky, nicméně jsou spjaty také s aktivitami těch, kteří jsou uvnitř abstraktních systémů. *„Profesionální etické kodexy, které jsou v některých případech podporovány zákonnými sankcemi, jsou jedním z prostředků, jimiž lze získat vnitřní přesvědčení o důvěryhodnosti kolegů nebo společníků“* (Giddens, 1998: 81).

Normy chování pracovníka formální organizace tak jsou ovlivněny jeho vztahem k abstraktnímu systému organizace. Pokud existuje profesionální

etický kodex, a zejména je-li jeho nedodržení právně sankcionováno, pak je usnadněn proces získání důvěry v členy dané abstraktní organizace kterýmkoli třetím subjektem. Pokud budou zaměstnanci normy profesionálních kodexů zachovávat, bude jim dána důvěra třetích osob v jejich spolehlivost. Dodržování norem tak povede k pozitivní odměně ze strany třetích osob a k vyšší šanci, že tyto normy budou i v budoucnu dodržovány.

Jakmile se pracovník podřídí normám organizace, z právního hlediska na jeho normy chování působí především možnost orgánů organizace provádět rozhodnutí, která je pracovník povinen respektovat. Pro formální organizace je totiž typické, že právo je jejich vnějším bezprostředním ohraničením (tím, že stanoví přípustnost či nepřípustnost obecných cílů a forem jejich dosahování) i prostředkem jejich vnitřní správy (tím, že přímo strukturu organizace vytváří, nebo stanoví podmínky, za kterých si organizace svou strukturu může vytvořit prostřednictvím interních směrnic) (Přibáň, 1996: 150).

5.2 Působení právních norem na pracovníka

Jednou z hlavních funkcí každé organizace je stabilizace rozhodovacího procesu, ke které dochází: a) stanovením okruhu působnosti, v němž je možné vydávat a přijímat konkrétní rozhodnutí; a b) stanovením jednotlivých funkcí, vztahů, vzájemných práv a povinností subjektů rozhodování. Tento formální rámec se nazývá správa organizace. Bezprostředně se správou organizace je pak spojeno strukturní panství, které odpovídá právu přikazovat určitá jednání podřízeným subjektům v rozhodovacím procesu. Subjekty v postavení strukturního panství musí mít z titulu svého postavení a funkcí

také možnost vynutit příkaz pod hrozbou sankce. (Příbáň, 1996: 147)

Obecná právní norma tak může být aplikována v konkrétním případě na konkrétního zaměstnance, který ji má ve svém vědomí, a jeho chování je tak povahou právní normy ovlivněno. Kromě právních norem mohou na zaměstnance podobným způsobem působit i interní organizační předpisy. Hodnocením, podporou, ochranou či potlačováním určitých způsobů chování proto právní normy a interní předpisy formují osobnost člověka a ovlivňují jeho chování. Ve vztahu k formování osobnosti plní tyto funkce:

- a) restriktivní – omezují tendenci k uspokojování určitých subjektivně prožívaných potřeb;
- b) protektivní – umožňují realizaci některých potřeb nebo usnadňují jejich uspokojení;
- c) direktivní – zaměřují aktivitu jednotlivce ve směru zájmů a potřeb veřejných;
- d) prediktivní – umožňují orientaci v budoucích situacích podobného druhu;
- e) facilitační – ulehčují rozhodování tím, že řeší určité situace konstantním způsobem (Harvánek 1998: 16 – 17).

Restriktivní funkce právních norem v organizaci se vůči pracovníkovi projevuje například tím, že zaměstnanec má zakázáno požívat alkoholické nápoje a zneužívat jiné návykové látky na pracovištích zaměstnavatele a v pracovní době i mimo tato pracoviště dle § 106 odst. 4 písm. e) zákona č. 262/2006, zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „*zákoník práce*“), čímž pracovníkovo chování omezuje tak, aby omezil své potřeby ve prospěch kvality pracovní činnosti.

Protektivní funkci právních norem plní kupříkladu ustanovení § 88 odst. 1

zákoníku práce, podle kterého je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnanci nejdéle po 6 hodinách nepřetržité práce přestávku v práci na jídlo a oddech v trvání nejméně 30 minut, čímž je naplněna jednak fyziologická potřeba pracovníka nasytit se, jednak potřeba psychického odpočinku.

Direktivní funkci je možno spatřovat v ustanovení § 200 zákoníku práce, podle něhož platí, že zaměstnanci od zaměstnavatele přísluší pracovní volno v nezbytně nutném rozsahu k výkonu veřejných funkcí, občanských povinností a jiných úkonů v obecném zájmu, pokud tuto činnost nelze provést mimo pracovní dobu. Tato norma tedy dává pracovníkovi jistotu, že pokud bude činit úkony v obecném zájmu, bude mu *ex lege* poskytnuto volno z pracovní činnosti.

Prediktivní funkce právních norem je v pracovním právu zřetelně identifikovatelná prostřednictvím § 249 odst. 3 zákoníku práce, který stanoví, že zjistí-li zaměstnanec, že nemá vytvořeny potřebné pracovní podmínky, je povinen oznámit tuto skutečnost nadřízenému vedoucímu zaměstnanci. Zaměstnanec, zaměstnavatel i třetí osoby tak mají garantováno, že pracovník bude mít v každém takovém jmenovaném případě povinnost svému nadřízenému oznámit nevhodnost pracovních podmínek.

Facilitační funkce pracovněprávních norem vyplývá z § 4 zákoníku práce, který stanoví, že pracovněprávní vztahy se řídí tímto zákonem; a nelze-li použít tento zákon, řídí se občanským zákoníkem, a to vždy v souladu se základními zásadami pracovněprávních vztahů. Je tedy napevno stanoveno, kterými právními normami bude určitá situace vyplývající z pracovněprávního vztahu řešena, čímž ulehčují rozhodování adresátů právních norem a udržují právní jistotu.

Z hlediska dodržení normy pracovníkem je důležité jeho mínění o právu a jeho postoj k právu. Mínění o právu je situační, proto neodráží hodnoty a postoje k právu přímo. Pod tlakem bezprostřední situace tedy může mínění směřovat i proti tomu, k čemu je jedinec hodnotově a postojově orientován (Večeřa, Urbanová, 1996: 137). Například mínění o vhodnosti toho, že zaměstnavatel má právo zaměstnanci neposkytnout dovolenou v čase, který si přeje zaměstnanec, může být ovlivněno výslednicí názoru zaměstnance, že může být v dané době na pracovišti zastoupen jiným zaměstnancem, aktuální emocionální informací o tom, že jeho dovolená byla dlouhodobě plánovaná, tudíž je spravedlivé, aby ji dostal, i zkušeností z minula, kdy musel nakonec čerpat dovolenou v době, která pro něj nebyla vhodná. Tyto hodnotící soudy, jež tvoří obsah mínění o právu, jsou situační, ovšem zpětně modifikují postoje k právu (a tedy i ochotu danou právní normu dodržet), které jsou oproti hodnotícím soudům časově stabilní a hlouběji osobnostně zakotvené.

Pojem postoje se používá od jeho uvedení do sociálních věd W. Thomasem a F. Znanieckim k vysvětlení vztahu sociálního subjektu k sociální realitě a pochopení jeho sociálního chování. Postoj může být vymezen jako predispozice reagovat na určitý okruh podnětů určitým okruhem odpovědí. Tento okruh odpovědí se projevuje v oblasti afektivní (spočívá v pocitech vyjadřujících libost, nelibost, indiferenci či směs pocitů), kognitivně hodnotící (spočívá v přesvědčeních, názorech a vírách ve vztahu k objektu postoje) a konativně akční (spočívá v zaměřenosti chování určitým směrem a tendencím k určitému jednání). (Večeřa, Urbanová, 1996: 138)

Uvedený model postoje tedy vyjadřuje skutečnost, že podnět v důsledku jedincem zastávaného postoje vyvolá uvedené tři druhy odpovědí. V pracovním prostředí se tedy může jednat o setkání s neoblíbeným nadřízeným v kuchyňce. Pokud zaměstnanec ví, že je v dané chvíli takový

nadřízený v kuchyňce, vyvolá to zaměstnancovu nelibost, spočívající v přesvědčení, že v případě setkání bude zaměstnanec od nadřízeného podroben kritice. Proto se zaměstnanec snaží na tuto situaci reagovat únikem, tj. tak, že do kuchyňky nakonec nejde, aby nadřízeného nepotkal.

Postoj k právu jakožto speciální případ postoje je možno vymezit jako sociálně naučenou dlouhodobou tendenci právního subjektu reagovat určitým relativně ustáleným způsobem na právní podněty, zejména na požadavky právní normy a vytvořenou právní situaci (Večeřa, Urbanová, 1996: 138 – 139).

Měření postojů k právu nám pomůže predikovat pravděpodobný způsob chování jedince, střeťne-li se s nějakým právním podnětem. Na základě této predikce lze usoudit, zda budou právní normy pracovníkem spíše dodržovány, či nikoli.

Škála postojů k právu může být rozdělena do devíti stupňů (dle Večeřa, Urbanová, 1996: 139 – 140): 1. právní étos; 2. legalismus; 3. právní konformismus; 4. právní pragmatismus; 5. oportunistus; 6. delikttní utilitarismus; 7. právní nonkonformismus; 8. právní deviace; 9. právní anarchismus. První čtyři postoje vyjadřují akceptaci právních norem a tendenci k plnění právních povinností, poslední čtyři postoje vyjadřují neakceptaci právních norem či jejich přímé odmítnutí a tendenci k neplnění právních povinností. Střed postojové škály vyjadřuje neutrální postoj.

1. Právní étos vyjadřuje vnitřní akceptaci právní normy a ukazuje na zájmový a hodnotový konsensus adresáta práva a normotvůrce. Právo je tedy vnitřně akceptovaná norma a hodnota. V pracovněprávní rovině tedy zaměstnanec přijímá svou podřízenost vůči nadřízenému proto, že to tak považuje za správné, a ochotně souhlasí s tím, že má

určité pracovní povinnosti, které musí plnit.

2. Legalismus vychází z respektu k autoritě normotvůrce a znamená formální uznání potřeby a nutnosti existence právního řádu. Adresát práva je ochoten právní normu dodržet proto, že pro něj představuje základ sociálního pořádku. V takovém případě pracovník akceptuje, když mu například interní pracovní řád nařizuje být v zaměstnání nejpozději v 8 hodin a daný předpis formálně respektuje, vnitřně je však přesvědčen, že by mohl svou práci zahájit až v 9 hodin, aniž by byly dotčeny zájmy zaměstnavatele.
3. Právní konformismus vyjadřuje postoj, kdy adresát práva právní normu dodržuje proto, že ji dodržuje i sociální prostředí, ve kterém se pohybuje. Vzhledem k tomu, že se jedná o právní postoj pozitivní k právu, je konformita jednání adresáta právní normy vztažena k referenční sociální skupině, která dodržuje právní normy. I v tomto případě jedinec nedodržuje právní normu proto, že souhlasí s jejím obsahem, ale proto, aby splnil normativní očekávání skupiny. Jestliže jsou tedy v pracovní skupině vytvořeny normy chování, které respektují právo, přičemž jedinec své jednání v zaměstnání odvozuje od chování této skupiny, bude pracovník právní normy v organizaci respektovat.
4. Právní pragmatismus vyjadřuje utilitaristický postoj jedince, který vidí v dodržování práva prostředek pro dosažení svých cílů a prosazení svých zájmů. Jedinec tak dosahuje svých osobních cílů legálními postupy, ale nemá zábrany, které by ho blokovaly, aby využíval mezery a nedostatky právní úpravy. Pokud by tedy například nebyl uspokojen zaměstnancův nárok na mzdu z důvodu druhotné platební neschopnosti jeho zaměstnavatele, přestože by si byl zaměstnanec

vědom, že jeho zaměstnavatel bude mít do několika dnů dostatečný objem finančních prostředků, kterými nárok zaměstnance uspokojí, bude takový zaměstnanec ochoten podat návrh na zahájení insolvenčního řízení vůči zaměstnavateli.

5. Oportunismus vyjadřuje prospěchářský vztah k právu, kdy jedinec je ochoten v případě dostatečných výhod k drobnému porušování práva i při riziku právních sankcí. Právo jedinec používá k maximalizaci svého osobního prospěchu. V pracovněprávních vztazích může jít například o situaci, kdy je zaměstnanec ochoten se vzdát v pracovní době z pracoviště, aby vyřídil zakázku, kterou si u něj soukromě objednal jeho známý.
6. Deliktní utilitarismus je negativním právním postojem, kdy jedinec sice akceptuje hodnoty chráněné právem (zejména práva a svobody druhých), ale k dosažení svých cílů používá i nelegální prostředky. Kritériem akceptace práva je uspokojení jedincova osobního prospěchu. V zaměstnání se může takový zaměstnanec projevat například drobnými krádežemi kancelářských potřeb.
7. Právní nonkonformismus se vyznačuje záporným vztahem jedince k právu, vyvolaný snahou a potřebou distancovat se od většinových sociálních norem. Právní nonkonformismus je výrazem potřeby odlišit se od obecného konsensuálního právního cítění a snahou vyjádřit tento svůj postoj. Nositel tohoto postoje dává demonstrativně najevo své opoziční stanovisko vůči standardnímu, právně loajálnímu jednání, které často bývá součástí odlišných nonkonformních postojů v referenční skupině, vůči které se jedincovo jednání vztahuje. Právo je tedy odmítáno jako výraz sociální konformity jedince. V pracovních vztazích se může tento postoj projevit tak, že se v dané organizaci

vytvoří skupina lidí, která odmítá plnit příkazy svého nadřízeného, přičemž jedinec, aby byl loajální vůči této skupině, jedná v souladu s jednáním ostatních členů této vůči oficiálním normám nepřátelské skupiny.

8. Právní deviace vyjadřuje postoj, který zastává jedinec, jenž právní normy vnitřně neakceptuje a neinternalizuje; staví se vůči normativním požadavkům rezervovaně a právní normu poruší tehdy, pokud tím dojde k uspokojení jeho potřeb. Jedinci chybí zábrany, které by brzdily jeho protiprávní jednání. Právo, které mu nevyhovuje, jedinec neakceptuje. V pracovním prostředí se může jednat o případ, kdy zaměstnanec chodí do zaměstnání pouze tehdy, pokud zrovna nemá jinou činnost, kterou by chtěl podnikat. Pokud chce zrovna dělat něco jiného, svou povinnost být na pracovišti ignoruje.
9. Právní anarchismus představuje apriorní odmítání právních norem, jejich existence, sociální závaznosti i legálních způsobů chování na nich založených. Právo je pro takového jedince nepřijatelné, protože omezuje svobodu jednání. V pracovněprávních vztazích se může jednat o situaci, kdy zaměstnanec nadřízenému odcizí automobil, neboť daný zaměstnanec neuznává vlastnická práva.

Je zřetelné, že společenská rovnováha je při protiprávním jednání narušována. Soubor takových jednání může ulehčit změnu od totalitárních společností k demokratickým. Obecně platí, že jednání, které není po právu, narušuje daný společenský systém. Bylo-li by cílem vytvoření reálného odpovědnostního vztahu mezi jedincem a právem, bylo by vhodné, aby právní norma pronikla do psychiky člověka, který se pak může stát vědomě odpovědným za výběr varianty chování v sociálních, právem upravovaných vztazích.

Aby ovšem adresát právní normy dané normě porozuměl a internalizoval ji, měl by znát její smysl a účel. Jelikož klasická právní norma (na rozdíl od teleologické právní normy) neobsahuje explicitně vyjádření svého smyslu a účelu, nelze tyto stanovit bez rekurzu na předporozumění interpreta. Při rekonstrukci smyslu a účelu zákona sehrávají tedy klíčovou roli vlastní představy interpreta o teleologické racionalitě právního ustanovení. (Holländer, 2006: 85)

Jednotné chápání právní normy je rovněž historicko-kulturně podporováno tím, že „[z]ároveň se vznikem státu vzniká určitý druh společného, všem ‚subjektům‘ vlastního historického transcendentna. Stanovováním určitého rámce praktickým činnostem stát zároveň nastoluje a vštěpuje společné formy a kategorie vnímání a myšlení, sociální rámce vnímání a chápání či paměti, sociální struktury, státní formy klasifikace. Tím vytváří podmínky k určitému bezprostřednímu souladu habitusů, na němž pak zakládá určitý druh konsenzu o onom celku sdílených zřejmostí vytvářejících obecné cítění“ (Bourdieu, 1998: 88). Podle Bourdieua je sociální svět protkán „voláními k pořádku“, jež jako taková fungují jen u těch, kdo jsou disponováni je vnímat. Souhlas ovládaných se strukturami sociálního řádu je pak dán tím, že jejich mentální struktury jsou jeho plodem. (Bourdieu, 1998: 89) Tento názor Bourdieův jeví se poněkud deterministickým a zaručuje spíše obecný soulad v chápání sociální reality. Vzhledem k tomu, že objektivní právo je, zejména pak v kontinentálním právním systému, souborem právních norem, jedním z jejichž znaků je obecnost, zaručující, že pod ně bude možno subsumovat ne jen jedno konkrétní chování, ale určitý *typ* chování, jeví se vhodným formulovat specifitější požadavek na právní normy. Je-li žádoucí, aby se adresát právní normy choval *praeter legem*, je nutno, aby daná právní norma navazovala na předporozumění jejího adresáta

a byla srozumitelně vyjádřena tak, aby byl zřejmý i smysl, jaký taková norma má, a účel, ke kterému má sloužit. Pokud by tomu tak nebylo, neměla by právní norma prostor působit ve prospěch sociálně žádoucí homogenizace chování, tj. tak, aby docházelo k chování společensky oceňovanému a aby vznikla právní jistota, že v obdobných případech bude postupováno obdobně.

Závěr

Na tvorbu a existenci norem působí souhrn vlivů, které byly identifikovány v této práci. Z hlediska maximalizace přínosu pro společnost, organizaci a pracovníka je vhodný určitý typ osobnosti, určitý typ vytváření sociálních norem a určitý typ organizační kultury.

Předkládaná bakalářská práce si kladla za cíl identifikovat vlivy, které působí na normy chování pracovníka formální organizace v interdisciplinární perspektivě.

O normách chování bylo v práci pojednáno z pohledu sociologie, psychologie osobnosti, sociální psychologie a práva, neboť teprve sumarizací poznatků všech těchto oborů lze na normu nahlížet jako na komplexní fenomén, s jehož různými aspekty je každý jedinec žijící ve společnosti dennodenně konfrontován.

Ze sociologické analýzy norem vzešel jednoznačný závěr, že komplexnost normativního řádu v organizaci, kde se střetávají jak formální pravidla nezbytná k plnění povinností organizace, tak neformální pravidla, k jejichž vzniku přirozeně dochází v interakci mezi pracovníky organizace, vyžaduje analyticky postihnout realitu jak z objektivního hlediska, vycházejícího z teze, že sociální realita organizace je na členech organizace nezávislá, tak z hlediska subjektivního, považujícího sociální skutečnost především za odraz sociálních interakcí členů, zprostředkovaných jejich definicemi situace.

Jakožto typický holistický přístup k normám organizace byl analyzován strukturní funkcionalismus Talcotta Parsonse, podle jehož pojetí jsou normami racionálního chování limitovány osobní priority členů organizace, čímž je zajišťován soulad jednání členů organizace s jejími cíli,

přispívajícími k fungování společnosti jako celku.

Mezi problémy této teorie jsme identifikovali její neschopnost dostatečně vysvětlit sociální změnu. Zásadní nedostatek tkví rovněž v tom, že Parsons nevysvětluje, proč vlastně daná organizace sleduje určitý cíl, který vznikl v určité době a v určité situaci. Z jeho teorie ani nevyplývá, proč je cíl organizace v souladu s centrálním hodnotovým systémem. Parsonsův přínos však spočívá v tom, že si cílevědomě klade otázku podmínek stability společenských systémů a jejich fungování. Hledání zdrojů stability umožňuje kritiku příčin společenské, potažmo organizační dezintegrace.

Parsonsovo pojetí jsme konfrontovali s konstruktivistickým pojetím Petera L. Bergera a Thomase Luckmanna. Jejich přístup umožnil respektovat i existenci individuálních potřeb pracovníků organizace. Jejich náhled na člověka jako bytost mající potřebu neustálé externalizace a snažící se vštěpovat svému okolí své konstrukce ale nepovažujeme pro analýzu formalizovaného chování v organizaci za příliš vhodné. V neformálním sociálním světě sice převládá tvořivá činnost, ovšem chování v organizaci je spíše determinováno různými předpisy a sociálními strukturami.

Z komparace obou přístupů jsme vyvodili závěr, že pro analýzu plnění pracovních úkolů je vhodnější Parsonsův model sociálního jednání, které má normativní charakter a jehož vzorec je dán pracovníkovi zvnějšku. Koncepce Bergera a Luckmanna je pak vhodnější pro rozbor neformálních vztahů v organizaci. Oba přístupy jsou však do určité míry vzájemně komplementární.

Případným se jevílo zmínit i příčiny a důsledky absence racionality v organizaci. Zde jsme našli prostor zejména pro aplikaci Mertonova pojetí dysfunkcí.

S ohledem na globalizaci současných organizací jsme považovali za adekvátní poukázat i na Giddensův postřeh o tom, že současné organizace jsou často založeny na důvěře v abstraktní systémy. K důvěře v to, že jiný pracovník organizace bude respektovat organizační normy, tak již často nedochází na základě osobní zkušenosti se spolupracovníkem, ale na základě obecné důvěry ve fungování organizačního systému.

Sociologické pojetí norem může dle našeho názoru přispět k objasnění, jak pojmout strukturu organizace tak, aby byly v maximální míře eliminovány organizační dysfunkce.

K explanaci toho, proč jsou normy dodržovány (či nedodržovány) zaměstnanci organizace, je nutná i analýza osobnostních činitelů pracovníka, tj. rozbor těch rysů osobnosti, jež jsou chápány jako vnitřní dispozice k chování.

V práci byly analyzovány ty psychologické teorie osobnosti, které měly významný vliv na určení vnitřních osobnostních determinant motivace pracovníků. Obsáhli jsme zejména psychoanalytickou teorii Freudovu, Watsonův behaviorismus a humanistické koncepce.

Psychoanalýza odhalila, že motivace pracovníka je dána i nevědomými faktory. Z behavioristických teorií pak vyplynulo, že normám chování je možno se učit, přičemž proces učení má určité principy, které je možno využít ve prospěch uspokojivého pracovního výkonu zaměstnance.

Freud člověka pojímá především jako výtvar instinktů a intrapsychického konfliktu, zatímco behaviorismus člověka vidí jako spíše pasivní produkt sil okolního prostředí. Každé z těchto pojetí je možno mít za jednostranné, nicméně obě teorie pomohly lépe pochopit motivaci chování pracovníka organizace.

Maslowova humanistická koncepce pak přispěla k vymezení jednotlivých úrovní potřeb pracovníka, které se tento snaží uspokojit.

V předkládané bakalářské práci byly dále identifikovány jednotlivé modely motivace, vycházející z teorií psychologie osobnosti, z nichž vyplývá snaha pracovníka o zachování psychického ekvilibria; úsilí o maximalizaci slasti a vyhýbání se nepříjemným situacím; možnost homogenizace reakcí pracovníka na základě stimulů přicházejících z vnějšího prostředí; snaha pracovníka o redukci kognitivní disonance; snaha o preferenční uspokojení inferiorních potřeb s přihlédnutím k funkční autonomii potřeb a k integraci motivů pracovníka do seberealizace a do snah orientovaných *pro futuro*.

Ze sociálně-psychologického hlediska pak bylo nutno identifikovat, jakým způsobem se pracovník přicházející do organizace přizpůsobuje organizačním sociálním normám a jak sociální vztahy v organizaci působí na pracovní výkon pracovní skupiny i jejích členů. Nastíněny byly podmínky, které vedou k posilování sociálních norem ve směru spolupráce. Jelikož je bytí skupiny podmíněno ochotou pracovníků podřídit se skupinovému normám, míra konformity vůči normám souvisí s kohezí skupiny a při vyšší míře koheze je sociální tlak skupiny zpravidla vyšší, bylo příhodné zmínit i některé sociální jevy, které se vyskytují v pracovním prostředí v případě přítomnosti druhých osob a které mohou mít zásadní dopady na dosažení efektivity práce.

Část práce, která se zabývala právní normativitou, analyzovala příčiny, které vedou pracovníka k přesvědčení, že právní řád je legitimní, a předpoklady, které vedou k respektování řádu společnosti a organizace pracovníkem. Zohledněn byl formační vliv právních norem na osobnost pracovníka, přičemž bylo demonstrováno na konkrétních příkladech, jakým způsobem se funkce právních norem promítá do jednání pracovníka

v organizaci. Pro predikci pravděpodobného způsobu chování jedince, který se setká s právním podnětem, byla v předkládané práci aplikována i škála postojů k právu.

Celkově práce ukázala, že k vytvoření harmonického vztahu mezi pracovníkem, organizací a společností je možno napomoci analýzou osobnostních charakteristik pracovníka, vytvořením vhodného prostředí v pracovním týmu, optimalizací struktury organizace a přispěním k právní jistotě v organizaci.

Použitá literatura

1. Bedrnová, E., Nový, I. et al. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
2. Berger, P., Luckmann, T. (1999). *Sociální konstrukce reality. Pojednání o sociologii vědění*. 1. vydání. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury. 216 s. ISBN 80-85959-46-1.
3. Bourdieu, P. (1998). *Teorie jednání*. 1. vydání. Praha: Karolinum. 179 s. ISBN 80-7184-518-3.
4. Czander, W.M. (1993). *The Psychodynamics of Work and Organizations. Theory and Application*. First Edition. New York: Guilford Press. 408 s. ISBN 0-89862-284-0.
5. Dědina, J., Cejthamr, V. (2005). *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
6. Dědina, J.; Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2149-1.
7. Etzioni, A. (1975). *A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement and Their Correlates*. Revised and Enlarged Edition. New York: The Free Press; London: Collier Macmillan Publishers. 584 s. ISBN 9780029096208.
8. Freud, S. (1998). *Nespokojenost v kultuře*. Vydání v tomto souboru 1. Praha: Hynek. 141 s. ISBN 80-86202-13-5.
9. Freud, S. (1990). *O člověku a kultuře*. 1. vydání. Praha: Odeon. 444 s. ISBN 80-207-0109-5.

10. Giddens, A. (1998). *Důsledky modernity*. 1. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství. 195 s. ISBN 80-85850-62-1.
11. Giddens, A. (1999). *Sociologie*. 1. vydání. Praha: Argo. 595 s. ISBN 80-7203-124-4.
12. Handel, M. J. (ed.) (2003). *The Sociology of Organizations: Classic, contemporary, and critical readings*. First Edition. Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE Publications. 541 s. ISBN 0-7619-8766-5.
13. Harvánek, J. et al. (1998). *Teorie práva*. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita. 341 s. ISBN 80-210-1791-0.
14. Hogg, M. A. et al. (1993). „Group cohesiveness: A critical review and some new directions.“ *European Review of Social Psychology* 4 (1): 85 – 111. DOI 10.4135/9781412972017.n98.
15. Holländer, P. (2006). *Filosofie práva*. 1. vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. 303 s. ISBN 80-86898-96-2.
16. Hummel, R. P. (1977). *The Bureaucratic Experience*. First Edition. New York: St. Martin's Press. 238 s. ISBN 031210815X.
17. Keller, J. (2007). *Sociologie organizace a byrokracie*. Druhé, přepracované vydání. Praha: Sociologické nakladatelství. 180 s. ISBN 978-80-86429-74-8.
18. Kreitner, R., Kinicki, A. (1989). *Organizational Behavior*. First Edition. Homewood, Boston: Richard D. Irwin, Inc. 686 s. ISBN 0-256-03512-1.
19. Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
20. Merton, R. K. (2007). *Studie ze sociologické teorie*. 2. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství. ISBN 978-80-86429-70-0.
21. Mikšík, O. (1999). *Psychologické teorie osobnosti*. 1. vydání. Praha: Univerzita Karlova v Praze – nakladatelství Karolinum. 213 s. ISBN 80-7184-926-X.

22. Morawski, W. (2005). *Ekonomická sociologie. Problémy. Teorie. Empirie*. 1. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství. 338 s. ISBN 80-86429-43-1.
23. Nakonečný, M. (1996). *Motivace lidského chování*. 1. vydání. Praha: Academia. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
24. Nakonečný, M. (1995). *Psychologie osobnosti*. 1. vydání. Praha: Academia. 336 s. ISBN 80-200-0525-0.
25. Nakonečný, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 225 s. ISBN 80-247-0577-X.
26. Organ, D. W., Bateman T. (1986). *Organizational Behavior. An Applied Psychological Approach*. Third Edition. Homewood: Business Publications, Inc. 701 s. ISBN 0-25b-03122-3.
27. Ott, J. S. (1989). *The Organizational Culture Perspective*. Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Company. First Edition. 231 s. ISBN 0-534-10918-7.
28. Parsons, T. (1971). *Společnosti – vývojové a srovnávací hodnocení*. 1. vydání. Praha: Svoboda. 182 s. ISBN nepřiděleno.
29. Parsons, T. (1991). *The Social System*. New Edition. London: Routledge. 575 s. ISBN 04-150-6055-9.
30. Petrušek, M., Vodáková, A. et al. (1996). *Velký sociologický slovník. I. svazek A-O*. 1. vydání. Praha: Karolinum. S. 1-748. ISBN 80-718-4164-1.
31. Petrušek, M., Vodáková, A. et al. (1996). *Velký sociologický slovník. II. svazek P-Ž*. 1. vydání. Praha: Karolinum. S. 749-1627. ISBN 80-718-4310-5.
32. Příbáň, J. (1996). *Sociologie práva*. 1. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství. 197 s. ISBN 80-85850-18-4.
33. Reichel, J. (2004). *Kapitoly systematické sociologie*. 1. vydání. Praha:

- Eurolex Bohemia. 260 s. ISBN 80-86432-80-7.
34. Silverman, D. (1970). *The Theory of Organisations*. First Edition. London: Heinemann Educational Books Ltd. 246 s. ISBN 0-435-82811-8.
35. Šubrt, J. et al. (2008). *Soudobá sociologie II (Teorie sociálního jednání a sociální struktury)*. 1. vydání. Praha: Karolinum. 392 s. ISBN 978-80-246-1413-7.
36. Urbanová, M. (1998). *Sociální kontrola a právo*. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita v Brně. 126 s. ISBN 80-210-1947-6.
37. Večeřa, M., Urbanová, M. (1996). *Základy sociologie práva*. 1. vydání. Brno: Doplněk. 208 s. ISBN 80-85765-69-1.
38. Výrost, J., Slaměník, I. (ed.) (1998). *Aplikovaná sociální psychologie I. Člověk a instituce*. 1. vydání. Praha: Portál. 384 s. ISBN 80-7178-269-6.
39. Výrost, J., Slaměník, I. (ed.) (2008). *Sociální psychologie*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. 404 s. ISBN 978-80-247-1428-8.
40. Weber, M. (1997). *Autorita, etika a společnost*. 1. vydání. Praha: Mladá fronta. 296 s. ISBN 80-204-0611-5.
41. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.