

# Organizační chování v netržních organizacích

Dagmar Svobodová

# Ekonomický přístup ke studiu netržních organizací

## Anthony Downs

- Komplexní organizace netržního typu plní řadu funkcí, které by nemohly být uspokojivě plněny firmami fungujícími na tržních principech. V rovině individuálního jednání pojímá Downs úředníky jako bytosti orientované na maximalizaci užitku.
- **Typologie úředníků:**
  - kariéristé zaměřeni na zvyšování moci, příjmu a prestiže
  - konzervativci snažící se udržet dosažené pohodlí a bezpečí
  - advokáti, jejichž loajalita se upíná na celou organizaci
  - Státníci loajální vůči společnosti a své poslání spatřují ve službě celku

# Typy manažerů podle postavení

Pojem manažer – z angličtiny (ředitel, vedoucí pracovník, správce), kde je podmínkou úspěchů splnění předpokladů pro řídicí činnost na určité úrovni (vrozené kvality, získané předpoklady)

**Manažeři první linie** - vedoucí zaměstnanci, zodpovědní za přidělování úkolů zaměstnancům, dohlížení na jejich plnění, přicházejí s náměty pro manažery středního stupně, vedoucí dílny, vedoucí čety, přední dělníci

**Střední manažeři** – početné skupiny řídicích pracovníků (větších podniků), vedoucí odborných, funkčních útvarů, manažeři závodů

**Vrcholoví manažeři** – přebírají na sebe zodpovědnost za vlastníky, právníci, kteří usměrňují a koordinují všechny činnosti organizace, na jejich činnosti závisí konečné výsledky organizace

# Manažerské dovednosti

**Technické dovednosti** – práce se specifickými nástroji a technikami, znalost činností, které zahrnují metody, postupy a procesy

**Lidské dovednosti** – způsobilost pracovat s lidmi, cítit se bezpečně a svobodně vyjadřovat názory

**Koncepční dovednosti** – rozeznat významné body určité situace

**Projekční dovednosti** – efektivně řešit problémy a najít řešení, ze kterého má organizace užitek

## Manažerské role

Aktivity, které musí manažer vykonávat v rámci svých řídicích funkcí na manažerské pozici

**Interpersonální** – vystupuje jako představitel nadřízených, podřízených spolupracovníků a na veřejnosti

**Informační** – působí jako pozorovatel a šířitel informací

**Rozhodovací** – vytváří strategická organizační rozhodnutí, rozhoduje na pozicích podnikatele, řešitele konfliktů, alokátora zdrojů a vyjednávače

# Koncepce řízení

Douglas McGregor

Teorie „X“ je přímé řízení a kontrola v pevných hierarchických strukturách organizace, odměny a tresty

Teorie „Y“ je přístup k zaměstnanci jako potenciálnímu tvůrci hodnot, nepřímé motivační metody, vztah podřízený a nadřízený

# Konflikty

pocházejí z latinského slova conflictus

proces, ve kterém strany prožívají rozpory při uspokojování potřeb a zájmů

## **Druhy konfliktů**

organizační (konflikt, který vzniká v rámci organizace mezi více lidmi, mezi odděleními)

interpersonální (konflikt mezi dvěma a více subjekty)

## Pozitivní důsledky organizačních konfliktů

**konflikt podněcuje změny** (tam, kde není konflikt, není změna - neměnnost znamená stagnaci, konflikt znamená vývoj)

**konflikt podněcuje tvořivost** (inovace - konflikty nutí myslet, nacházet nová řešení)

**konflikt zlepšuje kvalitu rozhodování** (uplatňuje více úhlů pohledu, nachází více variant řešení, hledá optimální variantu)

**konflikt rozvíjí přizpůsobivost** (konflikty jsou testem přizpůsobivosti - kdo je není schopen řešit, není schopen se adaptovat na změny)

**konflikt (otevřený, řešený)** uvolňuje napětí



## Negativní důsledky organizačních konfliktů

konflikty způsobují stres, frustraci, pracovní nespokojenost

konflikty vedou k nárůstu nemocnosti v souvislosti se stresem a fluktuaci v organizaci

konflikty narušují plnění pracovních úkolů a dosahování cílů, snižují efektivnost organizace

konflikty poškozují image organizace

# Zdroje organizačních konfliktů

**nekompatibilita cílů** (organizační jednotky mají cíle, které jdou proti sobě, individuální cíle jednotlivců nejsou v souladu s organizačními cíli)

**vzájemná závislost** (sdílení vybavení, sekvenční závislost, když se výsledek práce jednoho pracovníka stává vstupem pro jiného, reciproční závislost mezi úředníky a servisními techniky)

**nejasnost a překrývání pracovních náplní, nejasná pravidla**

**omezenost zdrojů** (omezenost zdrojů vede pracovníky, že o zdroje soupeří)

**rozdílné vnímání pramenící z rozdílů kultur** (odlišnost názorů, postojů a myšlení pramenících z rozdílů profesionálních, organizačních a národních kultur)

**komunikační problémy**

## **Prevence „nezdravých“ konfliktů na úrovni organizace**

rozvoj komunikačních dovedností, interkulturní trénink

poskytnutí přiměřených zdrojů, je-li to možné  
nebo stanovení a objasnění pravidel rozdělování zdrojů

podpora komunikace, poskytování příležitostí pro komunikaci

## Organizační intervence za účelem řešení konfliktů

**řešení konfliktů prostřednictvím vyjednávání** účelem vyjednávání je najít oboustranně přijatelné řešení problému a dospět k dohodě

**řešení konfliktů prostřednictvím třetí strany** může znamenat přesun rozhodnutí sporu na nadřízený orgán nebo soud, zřízení funkce ombudsmana

# Situace pro použití stylů zvládnání konfliktů

## Soupeření

- když je nutná rychlá a rozhodná akce
- když je nutné prosadit nepopulární opatření

## Vyhýbání

- když jde o maličkost a jiné záležitosti jsou naléhavější
- když nevidíte žádnou šanci uspokojit své zájmy

## Přizpůsobení

- když zjevně nemáte pravdu nebo nejste v právu

## Kompromis

- když cíle a zájmy jsou sice důležité, ale ne tak, aby stály za narušení vztahů
- pro dosažení dočasných urovnání ve složitějších záležitostech